

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Netdevelo s. r. o.
Employee Education and Development in Netdevelo s. r. o. Company

Student: Barbora Šíroká

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Barbora Šíroká

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Netdevelo s. r. o.
Employee Education and Development in Netdevelo s. r. o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy k rozvoji a vzdělávání, metody analýzy
 3. Charakteristika společnosti Netdevelo s. r. o.
 4. Sběr dat, analýza výsledků a jejich interpretace
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
VODÁK, Jozef a Adéla KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-36-51-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Netdevelo s. r. o, včetně přílohy číslo 2 a 4 vypracovala samostatně. Přílohy číslo 1 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Veškeré literární prameny a informace, které jsem využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Ostravě dne 9. března 2014

.....
Barbora Šírká

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji řediteli společnosti Netdevelo s. r. o. Petrovi Svobodovi, že mi umožnil pro vypracování praktické části bakalářské práce použít jeho společnost. Poděkování také patří jednotlivým zaměstnancům společnosti, především Ing. Lukášovi Heinzovi, za jejich ochotu a spolupráci při realizaci výzkumu a tvorbě mé bakalářské práce.

Obsah

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI	7
2.1 Vymezení základních pojmů	7
2.2 Legislativa v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků	8
2.3 Charakteristiky podnikového vzdělávání	9
2.3.1 Oblasti podnikového vzdělávání	10
2.4 Cyklus vzdělávání v podniku	12
2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání se	12
2.4.2 Plánování vzdělávání	15
2.4.3 Realizace vzdělávání	16
2.4.4 Vyhodnocení vzdělávání	24
2.5 Vzdělávání v malých a středních podnicích	27
2.5.1 Oblasti rozvoje v malých a středních podnicích	28
2.5.2 Zásady pro realizaci profesního a osobního rozvoje pracovníku	29
2.5.3 Identifikace a stanovení potřeb profesního a osobního rozvoje zaměstnanců	29
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NETDEVELO S. R. O.	31
3.1 Základní informace o společnosti	31
3.2 Lidské zdroje	32
3.3 Adaptační proces	33
3.4 Organizační struktura	34
4. SBĚR DAT, ANALÝZA VÝSLEDKŮ A JEJICH INTERPRETACE	35
4.1 Metody práce	35
4.2 Charakteristika vzdělávacího systému v Netdevelu s. r. o.	36
4.3 Dotazníkové šetření	40
4.3.1 Analýza jednotlivých otázek v dotazníku	41
4.4 Shrnutí výsledků a SWOT analýza	48
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ	50
6. ZÁVĚR	54
ZDROJE	56

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	58
SEZNAM ZKRATEK.....	59

1. ÚVOD

Lidé jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem. Vedle dobré, moderní technologie je zapotřebí mít také kvalifikované a vzdělané pracovníky. Společnosti je musejí nejprve získat, udržet a dále je rozvíjet a rozšiřovat jejich vědomosti a dovednosti, neboť právě tito pracovníci mohou sehrát významnou roli pro další vývoj a budoucnost společnosti.

V dnešní době je kladen vysoký důraz na vzdělávání, neustále se mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Mnoho společností si uvědomuje, jak velký je význam vzdělaných pracovníků pro podnik. Pro zajištění vysoké a profesionální úrovně zaměstnanců je proto nezbytné jejich dosavadní znalosti a dovednosti upevňovat, systematicky doplňovat a obohacovat o nové poznatky v daném oboru.

Každá organizace by proto měla mít zavedený systém vzdělávání, s jehož pomocí by rozvinula stávající kvalifikaci svých zaměstnanců. Investice do lidského kapitálu ve formě vzdělávání, jej může proměnit ve výbornou konkurenční výhodu.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila **vzdělávání a rozvoj pracovníků ve vybrané společnosti**.

Cílem této bakalářské práce je zmapovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Netdevelo s. r. o. a zaměřit se na jeho slabá místa, pro která budou navržena doporučení vedoucí ke zdokonalení a zefektivnění dosavadního vzdělávacího systému ve společnosti.

Tato bakalářská práce má dvě základní části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena na několik dílčích kapitol, které se zabývají definicí klíčových pojmů z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popisem základních poznatků z oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků, stručnou charakteristikou jednotlivých fází cyklu vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část se také v krátkosti zabývá problematikou legislativy v oblasti vzdělávání a rozvoje, a vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v malých a středních podnicích.

Praktická část se zabývá aplikací poznatků, získaných při zpracování teoretické části. Obsahuje několik kapitol, ve kterých je představena společnost Netdevelo s. r. o, dále je v nich popsán proces vzdělávání a rozvoje, tak jak probíhá v této společnosti.

Jako metody šetření byly použity nestrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření se zaměstnanci společnosti. Na základě analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje je vytvořena SWOT analýza.

V závěru této práce jsou pak doporučeny návrhy a náměty na zlepšení, které vedou k zefektivnění procesu vzdělávání ve společnosti Netdevelo s. r. o.

2. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI

2.1 Vymezení základních pojmů

V oblasti vzdělávání a rozvoje se setkáváme s různými pojmy, které budeme v této práci nalézat, a které se budou vzájemně prolínat, proto by ty nejdůležitější z nich měly být definovány.

V této kapitole jsou tedy stručně definovány základní pojmy, které jsou spojené s oblastí vzdělávání a rozvoje.

Lidský kapitál – představuje souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, motivace a talentu, jimiž lidé disponují a využívají je během určitého období k výrobě produktu. Lidé tvoří prvek podniku, který je způsobilý k tomu se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny, a také kreativně myslet. Toto vše je nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obdobnou definici nabízí Stýblo. Podle něj je to kapitál, „*který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivním v oblasti své působnosti*“ (Stýblo, 1998, s. 99).

G. Becker (Vodák, Kucharčíková, 2011) rozdělil lidský kapitál na dvě složky, a to:

- specifický, s možností využití jen v konkrétním podniku,
- všeobecný, s možností využití ve více druhů zaměstnání.

Řízení lidských zdrojů – strategický a promyšlený přístup k řízení lidí v podniku. Věnuje zvýšenou pozornost perspektivě a formuluje cíle personální práce, které jsou provázané s ostatními podnikovými cíli, a pro jejich dosažení hledá a navrhuje vhodné cesty. Zajímá se také o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly (Koubek, 1996).

Učení se – je to proces změny, který obsahuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale taky spontánně (Hroník, 2007).

Rozvoj- Armstrong (2007) definuje vzdělávání jako vývojový proces, jímž lze pokrokově postupovat se současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je potřeba vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení se, je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – tzn., že mají svůj začátek a konec.

Kvalifikace – souhrn vědomostí, dovedností a osobních vlastností člověka, které umožňují určité profesní uplatnění.

2.2 Legislativa v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků

Problematika týkající se vzdělávání pracovníků je především upravena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a také v dalších právních předpisech. Jimi může být například zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů nebo různé příslušné vyhlášky ministerstva práce a sociálních věcí, které upravují rekvalifikační vzdělání.

Zmiňovaný zákoník práce se obsáhle věnuje péči o zaměstnance, ale normy tohoto zákoníku mají především doporučující charakter.

V zákoníku najdeme například ustanovení týkající se kvalifikace a jejího zvyšování. Je zde uvedeno, že kvalifikace se považuje za soukromou věc zaměstnavatele, kdy sice zaměstnavatel má vycházet vstříc svým zaměstnancům při rozšiřování kvalifikace, ale jen tehdy je-li to v souladu s jejich potřebami a záměry. Dle § 230, zákoníku práce je účast na školení, nebo studium k rozšíření kvalifikace považováno za výkon práce, tudíž zaměstnanci náleží mzda. Veškeré náklady, které jsou spojené s rozšiřováním kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel.

2.3 Charakteristiky podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj tvoří významnou složku personálního managementu podniku, může ho vést specializovaný personalista, nebo najatá vzdělávací agentura, popřípadě se zaměstnanec může rozvíjet sám.

Vzdělávání, které je realizované podniky, je významnou součástí celoživotního vzdělávání. Aby vzdělávání bylo efektivní, a nebylo naopak náhodné a nepravidelné, a zaručilo návratnost vynaložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a měl by se opírat o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jeho základním úkolem je umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a obnovovat svůj rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat také specifické dovednosti pro práci a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak i pro podnik spoustu výhod. Vzdělání pracovníci poskytují kvalitnější služby, dochází ke zlepšení interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Zaměstnanci firmy jsou lépe motivováni, dochází ke snižování fluktuace, neboť zaměstnanci méně opouštějí stávající zaměstnání.

Mezi další výhody, které uvádí Vodák a Kucharčíková (2011) patří:

- neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce,
- neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti a osobnost zaměstnanců,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce,
- průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání,
- umožňují realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.

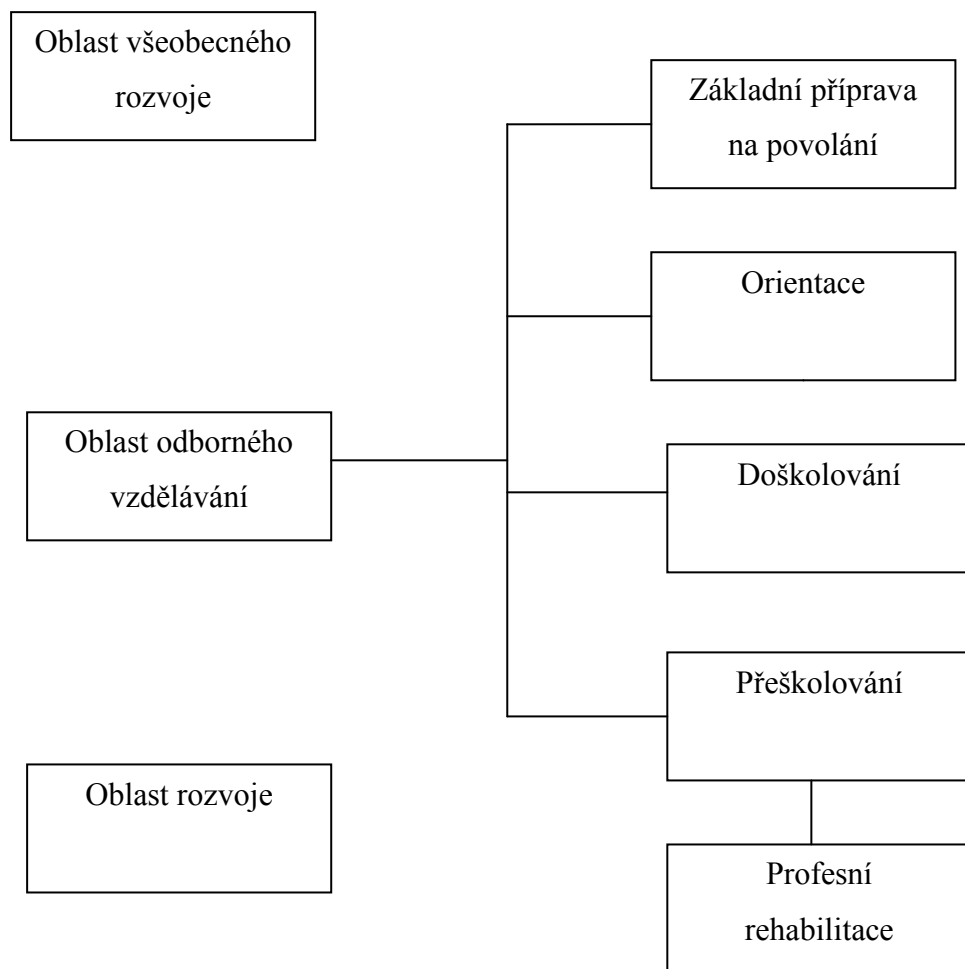
S procesem vzdělávání se můžeme setkat jak ve formální podobě, tak i v neformální podobě. Vzdělávání formální využívá především vzdělávacích programů, je systematické a ke vzdělávání dochází většinou mimo pracoviště vzdělávaných.

Neformálním vzdělávání se myslí především učení se ze zkušeností (Armstrong, 2007).

2.3.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Existují různá členění oblastí firemního vzdělávání, obvykle se, ale setkáváme s rozlišením do tří základních oblastí, kterými jsou:

- Oblast vzdělávání - tato oblast zahrnuje především základní všeobecné znalosti a dovednosti.
- Oblast kvalifikace – zde patří odborná profesní příprava, a to od základní přípravy na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
- Oblast rozvoje – do této oblasti spadá další vzdělávání, prohlubování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Pozornost je zaměřena na potenciál pracovníka než na jeho kvalifikaci. Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci (Koubek 1995, s. 209).



Obr. č. 1.1 Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek 1995, str. 209).

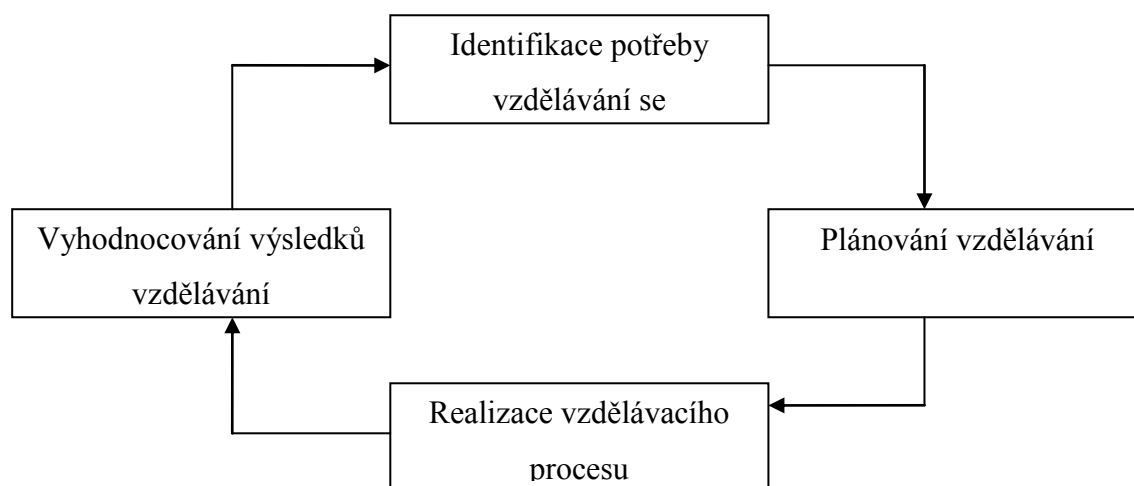
Další možné klíčové oblasti, v nichž mají zaměstnanci podniku se možnost vzdělávat, uvádí Hroník (2007) ve své knize. Patří zde:

- Funkční vzdělávání – to navazuje na popis práce a zabezpečuje to, aby pracovník mohl zdárně vykonávat svou práci. Jedná se například o pozice jako projektant, analytik apod.,
- Doplňkové funkční vzdělávání – jedná se o vzdělávání, které je pouze rozšiřující, pracovník je pro efektivní výkon své práce nutně nepotřebuje, ale rozšiřuje mu jeho znalosti a dovednosti,
- Manažerské vzdělávání,
- Jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- Účelové vzdělávání,
- Školení se zákona.

2.4 Cyklus vzdělávání v podniku

Ve většině literatuře, která je zaměřená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, se setkáváme s tím názorem, že nejefektivnější způsob jak realizovat vzdělávací aktivity v podniku je uskutečnit je v tzv. vzdělávacím cyklu. Obecně má tento cyklus čtyři fáze, ale někteří autoři uvádějí i jiný počet. Těmito čtyřmi fázemi jsou:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání.



Obr. č. 1.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 1995, str. 215)

2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání se

Analýza potřeb a definování vzdělávacích cílů je nejkritičtější a také nejdůležitější část projektování vzdělávacích aktivit, a proto případná chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se následně projeví při realizaci firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Podstata analýzy potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o nynějším stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a také o výkonnosti jednotlivců, týmu a celé firmy, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Identifikace dává odpověď na otázky, kterými jsou:

- *Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*

- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?*

(Vodák, Kucharčíková, 2011)

Koubek ve své knize (1995) uvádí, že informace, které jsou potřebné pro účely identifikace potřeby vzdělávání se, můžeme získat z celé řady různých zdrojů.

V praxi se jedná o analýzu určité škály údajů, které buď získáme z běžného podnikového informačního systému, anebo ze zvláštních šetření. Obvykle se můžeme setkat se třemi skupinami údajů, a to:

- Celopodnikové údaje – jako například údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, zdrojích, informace o počtu zaměstnanců, využívání jejich kvalifikace aj.
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností - zde můžeme najít popis pracovních míst a jejich specifikace.
- Údaje o jednotlivých pracovnících – tj. údaje, které mohou být získány ze záznamů o hodnocení pracovníků, záznamy o vzdělávání, kvalifikace, záznamy o pohovorech atd.

Podle Bartoňkové (2010) existují dva způsoby analýzy vzdělávacích potřeb, a to:

- *Kvantitativní sociologický výzkum*- kde můžeme zařadit například, dotazník, rozhovor, pozorování, apod. Potřebu vzdělávat si určují sami zaměstnanci, popřípadě jejich nadřízení.
- *Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů*- to zahrnuje práci s dokumenty a literaturou, výsledkem je získání obecných požadavků na dané pracovní místo. Pokud jsou známy nároky, které na uchazeče klade konkrétní pozice, potom lze vyžadované kompetence identifikovat. Vytvoří se tzv. kostra kompetencí, na níž navazuje tvorba kompetenčních modelů.

Mezi metody a techniky analýzy potřeb a definice vzdělávacích cílů můžeme zařadit například:

- metody hodnocení, hodnotící pohovor,
- studium a zpracování interních dokumentů,
- SWOT analýzu,
- testy schopností,

- skupinové diskuze,
- participaci,
- popis práce vytvořený zaměstnancem,
- sledování pracovního výkonu,
- benchmarking a jiné.

Nejpoužívanějšími metodami z předchozího výčtu, které jsou používané k analýze vzdělávacích potřeb, jsou rozhovory a dotazníky. Barták ve své knize (2007) tyto metody srovnává, a to na základě jejich výhod a nevýhod.

1. **Dotazník** – mezi jeho hlavní výhody patří, že má možnost shromáždit v krátkém čase velké množství informací a to od širokého počtu respondentů. U dotazníků je také malá náročnost z hlediska personálních a materiálních požadavků. Další výhodou je také to, že škálové hodnocení používané v dotaznících umožňuje zjistit žebříček hodnot, priorit a stanovisek. Velkou výhodou je pak, že umožňují respondentům se vyjadřovat anonymně, a získat tak důvěryhodnější odpovědi.

Jako nevýhodu lze vnímat fakt, že standardizace otázek nezaručuje shodné pochopení smyslu otázky všemi respondenty. Další nevýhodou je pak častý výskyt určitého klíčového slova v dotazníku, který může vést respondenty k jeho přeceňování, např. při zvažování priorit. Je zde také možnost zneužití osobních dat respondentů, nebo nepochopení otázky v dotazníku respondentem.

2. **Rozhovor** – zde se jako výhody uvádí možnost shromáždit informace a získat informace, které mají podrobnější charakter. Dochází zde k navazování vzájemného vztahu mezi dotazujícím a dotazovaným. To umožňuje získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách, které by dotazovaný v dotazníku uvést nemohl. Výhodou je také zainteresovanost dotazovaného na určování priorit a na výsledcích rozhovoru.

Nevýhodou je naopak to, že dotazovaný se může rozhodnout, co druhé straně sdělí. Může poskytnout jen takové informace, u kterých se domnívá, že je dotazující chce slyšet, nikoliv ty které odpovídají jeho momentálním pocitům, názorům a postojům.

Analýzou, která se provede již zmíněnými technikami, se zjistí mezery ve výkonnosti, které je pak vhodné eliminovat, a zaměřit se na ty, které je možné odstranit vzděláváním.

Při identifikaci potřeb vzdělávání porovnáváme dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Přičemž rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi nazýváme výkonností mezerou (Vodák, Kucharčíková, 2011).

U definování vzdělávání cílů identifikujeme potřeby individuální, které vyplývají z hodnocení pracovního výkonu a z vymezení kompetence, a potřeby organizace, které vyplývají z podnikové strategie (Hroník, 2007).

Při analýze vzdělávacích potřeb se může podnik dopustit také určitých chyb. Mezi takové chyby řadíme podle Bartoňkové (2010) například to, že může dojít k chybě při rozlišení mezi přáními a potřebami pracovníků, dále to můžou být chyby při určování závislosti mezi potřebami a cíli organizace, chyby při rozpoznání priorit tréninkových opatření. Další chybou může být předpokládání, že všechny oblasti lze řešit tréninkem nebo mít tendence hodnotit spíše minulé než budoucí předpoklady. Možnou chybou může být také neschopnost prosadit systémová opatření, která vyplývají z analýzy.

2.4.2 Plánování vzdělávání

Fáze, která zahrnovala identifikaci potřeby vzdělávání, plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Podnik určí priority vzdělávání a na jejich základě se formulují návrhy programů a rozpočtů.

Proces tvorby plánu se skládá z následujících plánů

- **Přípravná fáze** – ta zahrnuje specifikaci potřeb, analyzování účastníků a také stanovení cílů vzdělávání.
- **Realizační fáze** – v této fázi se určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku se sestavují vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.
- **Fáze zdokonalení** – zde dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu, a to vzhledem ke stanoveným cílům (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky:

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?*

Co bude obsahem vzdělávání. Obsah by měl zohledňovat specifika podniku a jeho zvláštní požadavky.

- *Komu?*

Jakou cílovou skupinu, která se bude účastnit vzdělávací aktivity, je třeba zvolit. Doporučuje se, aby tato skupina byla homogenní. Je také vhodné, aby tito účastníci byli na stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech.

- *Jakým způsobem?*

Jaká metoda a technika je vhodná pro uskutečnění vzdělávání.

- *Kým?*

Která instituce bude zvolena. Zda se bude jednat o externí nebo interní vzdělavatele.

- *Kdy?*

Jaké časové období bude pro realizaci vzdělávací aktivity nejvhodnější. Jestli se bude jednat o jednorázovou akci nebo se bude opakovat v pravidelných intervalech.

- *Kde?*

Bude-li se vzdělávání uskutečňovat v podnik nebo mimo něj.

- *Za jakou cenu, s jakými náklady?*

Zde je zapotřebí započítat nejen přímé náklady na uskutečnění vzdělávacího procesu, ale i vyčíslit čas účastníků, který byl jimi vynaložen (alternativní náklady).

- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*

2.4.3 Realizace vzdělávání

„S realizací vzdělávání je možné začít po ukončení plánovací fáze a přípravných prací. Do realizační etapy vzdělávání vstupuje několik důležitých faktorů, jež zásadním způsobem ovlivňují celou podobu realizace akce vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 167).

Realizační fázi je nutné sladit s podnikovým plánem vzdělávání. V rámci realizace vzdělávacího procesu je nutné sledovat, zda daný program probíhá dle předem stanoveného časového a programového plánu, a v neposlední řadě také dle rozpočtu.

Realizační fáze se skládá z několika nezbytných prvků. Těmito prvky jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V této práci budou stručně charakterizovány pouze některé z těchto prvků. Konkrétně tedy cíle vzdělávání, motivace, účastníci a lektori vzdělávání.

Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vhodné rozdělit do dvou kategorií, aby byl jednoznačný jejich význam. Těmito kategoriemi jsou:

- programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího procesu.
- cíle kurzu, jež obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a tyto cíle pak dále mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Cíle by měly v sobě zahrnovat požadované chování a konkretizovat podmínky výkonu tohoto chování.

K tomu aby naplnění cílů vzdělávacích aktivit přineslo takový efekt, který je požadován, je zapotřebí, aby

- účastníci těchto aktivit měli možnost se seznámit předem s cíli kurzu,
- záměry a cíle byly v souladu se strategií a cíli celého podniku,
- cíle posloužily jako měřítko úspěšnosti, čehož dosáhneme tak, že budou splňovat základní atributy (měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost, relevantnost).

Stanovení správného cíle, by se mělo vyznačovat následujícími charakteristikami:

- vyplývá z něj obsah,
- usnadní nám vyhodnocování,
- má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci,
- změna znalostí, dovedností a postojů je měřitelná.

Formulace cíle by tedy podle Bartoňkové (2010) měla obsahovat uvedení adresáta (tzn. kdo by měl konkrétně cíle dosáhnout, a komu je vzdělávací aktivita spojená s tímto cílem určená), dále by měla obsahovat požadavky na změnu chování a jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí obsahu nebo cíle. Dalším bodem, který by při formulaci cíle neměl být opomenut, je označení kritérií pro hodnocení, a standardů, kterých je třeba dosáhnout.

Motivace

Motivace se řadí mezi jeden z nejdůležitějších faktorů efektivního vzdělávání dospělých. Tvoří jeden z vrcholů tzv. trojúhelníku kompetentnosti (umět, chtít a moci). Což znamená, že pokud se zaměstnanec chce něčemu naučit, musí mít schopnost se učit, musí chtít a musí mít samozřejmě možnost a prostor se učit. Jestliže jeden z těchto vrcholů chybí, tak proces učení nebude nikdy zcela úspěšný. V případě podnikového vzdělávání jsou za vzbuzení zájmu zodpovědní přímí nadřízení.

„Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku“ (Vodák, Kucharčíková, str. 103).

V podniku by měl být zaveden vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Tento systém by měl obsahovat vhodně zvolenou soustavu stimulačních faktorů. Pro příklad lze uvést některé z těchto motivačních faktorů, a to:

- udržení pracovního místa,
- vyšší platové ohodnocení,
- získání kvalifikace,
- pracovní postup,
- seberealizace,
- získání sociální výhod,
- zlepšení postavení v týmu, ve skupině, aj.

Při motivování je vhodné mít na paměti, že pro každého člověka funguje jako motivační stimul něco jiného. Rozpoznání osobnosti zaměstnance a jeho faktoru motivace patří do popisu práce každého personalisty.

Účastníci

Podstatným prvkem podnikového vzdělávání, bez něhož by proces vzdělávání nemohl být uskutečněn, jsou sami jeho účastníci – tedy zaměstnanci podniku. Každý z těchto zaměstnanců má vlastní styl učení, někdo je spíše prakticky zaměřený, dokáže se poučit ze

svých chyb, jiný dává přednost získávání informací a dovedností, které pak může přenést do svého pracovního prostředí.

Můžeme rozlišit tyto čtyři základní typy účastníků:

- Aktivisté – existuje u nich snaha projevit se v krátkodobých krizích, rádi přijímají nové výzvy, při realizaci dlouhodobých činností se u nich prokazuje ztráta zájmu.
- Reflektori – osoby, které rády stojí v pozadí. Převažuje u nich tendence k opatrnosti. Než dojdou k závěrům, jsou zvyklí shromažďovat a analyzovat údaje.
- Pragmatici – lidé, kteří pátrají po nových, neotřelých myšlenkách. Nová příležitost či problém jsou pro něj výzvou.
- Teoretici – tito lidé oceňují především logiku a racionalitu. Snaží se o to, být objektivní a analytičtí.

Lektoři vzdělávání

V rámci procesu vzdělávání by neměli být opomínáni lektoři, kteří tvoří důležitou složku tohoto procesu. Měl by být proto kladen důraz na pečlivý výběr lektora k realizaci vzdělávacích aktivit. Nejčastěji dochází k tomu, že lektoři jsou vybíráni především na základě svých technologických znalostí a méně pak na základě pedagogických předpokladů.

Významným předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektora. Dobrý lektor musí být osobností, která je zralá a vnitřně integrovaná. Dalším předpokladem, který je neméně významný, je vysoká míra sociální inteligence. Tímto pojmem se rozumí schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, a mít cit pro situaci, empatii a zvládání emocí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lektoři při realizaci procesu vzdělávání mohou uplatňovat řadu vzdělávacích stylů. Pro příklad lze vyjmenovat jen některé, a to behaviorální styl, funkcionalistický styl, strukturalistický styl nebo humanistický styl. Každý styl je něčím charakteristický, výběr toho správného záleží pouze na lektorovi, který by ale při učení a vytváření vztahu s účastníky, neměl zapomínat také na několik zásad. Správný lektor je trpělivý, respektuje individualitu každého z účastníků, také jim naslouchá, a poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu. Lektor své účastníky podporuje, povzbuzuje, snaží se jim vytvořit příjemnou atmosféru a poskytuje jim dostatek času na promyšlení zadaných úkolů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Metody vzdělávání

K naplnění cílů, kterých chce podnik prostřednictvím procesu vzdělávání dosáhnout, je třeba zvolit vhodnou metodu.

K výběru té nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje žádný návod.

Vhodná volba se bude odvíjet od okolností, které se vztahují k danému podniku, k jednotlivým pracovníkům a také k učebním cílům. Jedním z východisek může být i zaběhnutý styl a kultura učení.

Výběr vhodných metod vzdělávání je determinován různými faktory. Těmito faktory jsou:

Cíle učení:

- vědomosti,
- dovednosti,
- schopnosti,
- postoje, hodnoty.

Předmět a obsah:

- specifický předmět a požadavky podniku,
- interdisciplinární těžkosti.

Principy učení:

- motivace,
- aktivní zapojení,
- individuální přístup,
- zpětná vazba,
- přenos poznatků.

Lidské faktory:

- lektori,
- účastníci,
- prostředí.

Časové a materiální faktory:

- finance,
- čas,
- vzdělávací zařízení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Koubek rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin, a to:

- *Metody vzdělávání na pracovišti* (on the job) – tyto metody jsou realizovány na konkrétním pracovním místě, při výkonu běžných pracovních povinností.
Sem můžeme zařadit například instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, mentorování.
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště* (off the job) – tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími institucemi. Vzdělávání je většinou koncipováno jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků. Tyto metody se většinou používají ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků. Dá se využít i ke vzdělávání jiných skupin, z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny. Patří sem například přednášky, demonstrace, koučování, workshopy, diskuze, semináře, případové studie, hraní rolí apod.

V této práci budou vybrány a popsány ty nejpoužívanější metody vzdělávání, jejich výhody a nevýhody (Bláha a kolektiv, 2013).

1. **Instruktáž** – Jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení nového, nebo méně zkušeného pracovníka, přičemž zkušený pracovník popřípadě nadřízený předvede pracovní postup a školený si díky pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojí.
Výhody: rychlý zácvičení u jednodušších pracovních postupů, vytvoření pozitivního vztahu spolupráce.
Nevýhody: spíše jednorázové působení, může probíhat v hlučném a rušivém pracovním prostředí.
2. **Rotace práce** – pracovník, který je školený, je postupně na určité období pověřován pracovními úkoly, v různých částech podniku (například na jednotlivých úsecích) a díky tomu poznává podnik podrobněji.
Výhody: rozšíření znalostí a zkušeností, komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci, větší flexibilita.
Nevýhody: příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích, zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích.

- 3. Koučování** - tahle metoda představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, a kontrolu výkonu pracovníka ze strany jeho nadřízeného. Kouč podporuje a dává otázky, kterou jsou akční a učící se.
- Výhody:* úzká oboustranná spolupráce, individuální přístup ke koučovanému, neformální prostředí, řeší se konkrétní situace, problémy a úkoly, je to nástroj retence zaměstnanců.
- Nevýhody:* probíhá pod tlakem pracovních úkolů, časová náročnost, důležitost osobních kvalit a dovedností kouče.
- 4. Asistování** – v rámci této metody je školený pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako asistent, který mu pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj.
- Výhody:* je to prakticky zaměřeno, soustavné působení na vzdělávaného.
- Nevýhody:* jeden zdroj informací a instrukcí, podceňování alternativních pracovních postupů.
- 5. E-learning** – vzdělávání pomocí informačních technologií.
- Výhody:* samostudium dle vlastních potřeb, dostupnost kdykoliv a odkudkoliv, úspora nákladů, rychlost šíření informací.
- Nevýhody:* vysoké náklady na zavedení, chybí kontakt se školitelem, delší doba zaškolení v používání techniky, není vhodný pro některé typy vzdělávacích akcí.
- 6. Přednáška** – verbální prezentace určitého tématu, je zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- Výhody:* předávání velkého množství informací velkým skupinám, jsou s tím spojeny nízké náklady.
- Nevýhody:* chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky.
- 7. Counselling** – jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování školeného a jeho školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Pracovník, který je školený vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce, předkládá vlastní návrhy řešení problému.
- Výhody:* vzniká zpětná vazba mezi školeným a školitelem, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.
- Nevýhody:* jedná se o časově náročnou metodu.
- 8. Seminář** – výměna informací, názorů a zkušeností účastníků formou referátů a diskusí. Metoda, která zprostředkovává nové znalosti, je důkladněji organizačně připravená a také vhodným způsobem moderována.

Výhody: podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba.

Nevýhody: důkladnější příprava akce.

- 9. Hraní rolí** – jedná se o metodu, která je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadovaná značná samostatnost a aktivita. Je zaměřena na osvojení určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností, a to především u vedoucích pracovníků.

Výhody: rozvíjí interaktivní dovednosti, účastníci se učí samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce.

Nevýhody: vyžaduje pečlivou přípravu a zkušené lektory, účastníci mohou upadat do rozpaků nebo neberou cvičení vážně.

- 10. Workshop** - dochází zde k řešení praktických problémů v rámci týmu a to z komplexnějšího hlediska.

Výhody: neformální prostředí, možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů, použití i u početnější skupiny.

Nevýhody: náročná na facilitační schopnosti lektora.

- 11. Assessment (development) centre** – osoba, která je školená plní různé úkoly a řeší problémy. Úkoly nebo problémy jsou často náhodně generovány počítačem.

Výhody: vhodný zdroj informací pro povyšování zaměstnanců, výstupy z AC poskytují podněty pro rozvojové plány.

Nevýhody: vysoké náklady na přípravu a realizaci, tato metoda vyžaduje zkušené lektory.

- 12. Outdoor training** - jedná se o hry a pohybové aktivity, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem.

Výhody: je to zábavné, praktické procvičování i nepříjemných situací, podporuje týmovou spolupráci, dochází k rozvíjení interaktivních i manažerských dovedností.

Nevýhody: hry mohou být pokládány za nerealistické, může docházet k obavám a trémě z nevydařených hereckých výkonů, je to náročnější na přípravu.

- 13. Pracovní poradny** – při těchto poradách se zaměstnanci seznamují s problémy, které se dotýkají jak jejich bezprostředních pracovišť, tak také celého podniku.

Výhody: prezentace názorů, výměna zkušeností, pocit sounáležitosti s kolektivem.

Nevýhody: pracovní poradny zasahují do pracovní doby, neochota zaměstnanců se těchto porad účastnit.

2.4.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení je poslední a důležitou součástí vzdělávacího procesu. Posoudit výsledky, jež byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělání, je důležitým krokem k tomu, aby se ukázalo, zda je zapotřebí provést změny nebo zlepšení k tomu, aby byl proces vzdělávání ještě efektivnější (Armstrong, 2010).

Výsledky vzdělávacích akcí je třeba vždy vyhodnotit, a to především ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům.

Důležité je nejen sledovat tyto výsledky těsně po ukončení vzdělávací aktivity, ale i s jistým časovým odstupem.

Před rozhodnutím zda se vyhodnocení bude skutečně realizovat nebo ne, je vhodné si položit otázky, týkající se pozitiv a negativ vyhodnocování.

Mezi výhody a nevýhody vyhodnocování můžeme podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zařadit tyto následující skutečnosti:

Výhody:

- vyhodnocování přispívá k efektivitě podnikání,
- podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku,
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce,
- ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky,
- vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem,
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností aj.

Nevýhody:

- vyhodnocování je náročné na získávání potřebných informací,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků,
- není snadné vždy izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů.

Etapy hodnocení

V rámci procesu vzdělávání a rozvoje v podnicích existuje celá řada etap nebo fází hodnocení. Bartoňková ve své knize (2010) uvádí dvě základní etapy, se kterými se můžeme setkat v rámci podnikového vzdělávání. Jsou jimi hodnocení formativní a hodnocení sumativní.

Hodnocení formativní – probíhá v průběhu vzdělávací akce a hodnotí, jestli se účastníci něco naučili, a kolik se toho naučili, hodnotí lektory, jejich komunikaci a vztah s účastníky. V případě zjištění nedostatků se může zasáhnout ještě v průběhu dané akce – dochází tedy k formování ještě probíhající vzdělávací akce. Tento typ hodnocení zvyšuje motivaci účastníků. K formativnímu hodnocení se využívají například dotazníky, různé testy, nebo pozorování přímo při vzdělávací akci.

Hodnocení sumativní – neboli hodnocení finální či souhrnné. Tento typ úzce souvisí s konkrétními požadavky. K sumativnímu hodnocení se používají zejména testy, pozorování a dotazníky. Výstupy, které vzniknou tímto typem hodnocení, jsou velmi podstatné, v rámci realizace vzdělávací akce ovlivňují výstupy sumativního hodnocení až následnou vzdělávací akci.

Úrovně hodnocení

Podle Kirkpatricka se doporučují čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání (Armstrong, 2010).

Úroveň 1: reakce – Zde se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. Zkoumá se tedy spokojenost zákazníka. Účastníci vyplňují nejčastěji dotazník, kde vyjádří svou spokojenost, či případnou nespokojenost s obsahem, metodami a vyjadřují se k tomu, jestli to pro ně bylo přínosné.

Jako příklad lze uvést tzv. dotazník spokojenosti, kde účastníci hodnotí spokojenosti s kurzem. Toto hodnocení je vhodné provádět s drobným časovým odstupem. Doporučená doba je tři až sedm dní po skončení kurzu, popřípadě jeho části.

Tento dotazník má obvykle následující strukturu:

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- působení lektora,
- dynamika vzdělávací aktivity,
- kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek,
- prostředí kurzu,
- organizační zajištění (Hroník, 2007, str. 179).

Úroveň 2: hodnocení poznatků - Informace o tom, zda byly splněny cíle vzdělávání a do jaké míry.

Měření množství látky, která byla naučená v kurzu, je druhým nejsnadnějším druhem hodnocení. Toto hodnocení může být prováděno na základě znalostních testů. Nejsnadnější způsob je rozdat na začátku a po skončení vzdělávací aktivity test.

Úroveň 3: hodnocení chování - Hodnocení do jaké míry se změnilo chování účastníků procesu vzdělávání po jejich návratu na pracoviště. Zda tito účastníci uplatňují získané znalosti a dovednosti při výkonu své práce.

Mezi nejčastěji užívané metody a postupy pro hodnocení této úrovně patří například:

- dotazník,
- následný pohovor,
- technika kritických incidentů,
- plánování činnosti – tzn. seznam činností nebo dovedností, které je účastník vzdělávací akce na pracovišti zavázán zavádět a v jakém čase po návratu do práce,
- hodnocení pracovního výkonu a sebehodnocení
- přímé pozorování,
- zkontrolování výstupu a výsledků.

Úroveň 4: hodnocení výsledků: Zde dochází k posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Hodnotí se vliv vzdělávací aktivity na ekonomické ukazatele. Využívá se zde nejčastěji vzorec pro vypočítání návratnosti investic.

$$\frac{\text{Přínos ze vzdělávání (v Kč) – náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Výsledkem je procentuální návratnost investice. Tento vzorec se používá zejména v podnikovém účetnictví, kde se příjmy a náklady dají vcelku lehce určit.

U vyhodnocování je důležité si uvědomit, že se jedná o komplexní proces, který se snaží měřit celkové přínosy v poměru s náklady vzdělávací aktivity. Tím se myslí, že můžeme hodnotit jak pedagogickou a didaktickou efektivitu, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby, tak i ekonomickou efektivitu, která nám ukazuje přínosy či ztráty vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, str. 181).

Krátkodobý časový horizont pro hodnocení vzdělávací akce je dán horní hranicí jednoho měsíce. Dlouhodobý časový horizont je obvykle v rozsahu tří až šesti měsíců, a je uplatňován především u rozsáhlejších a nákladnějších vzdělávacích projektů (Hroník, 2007, str. 179).

Ve vyspělejších zemích, a to především v západoevropských, se začíná ustupovat od testů, či jiných formálních metod hodnocení, a začíná převažovat hodnocení neformální. Toto hodnocení je založeno na takových informacích, které pocházejí přímo od školených pracovníků, či jejich vedoucích pracovníků. Jak uvádí Koubek ve své knize (1995), tento postup může vést ke zkreslování výsledků, či subjektivismu, proto se zde vyžaduje, aby se školení pracovníci tak vedoucí, od tohoto postupu oprostili.

Subjekty vyhodnocování

Mezi klíčové subjekty vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) by měli patřit:

- Vrcholový a střední management- pokud se tito manažeři účastní vyhodnocování, značí to, že by se mělo brát opravdu vážně.
- Účastníci – ti jsou do vyhodnocování zapojováni formou akčních plánů, vyplňování formulářů zpětné vazby či různých testů.
- Externí odborníci – ti můžou provést expertízy a tím tak zvýšit objektivitu.
- Interní a externí zákazníci – poskytují pohled na to, jak podnikové vzdělávání jim pomohlo dosáhnout cílů, které oni sami požadovali.

2.5 Vzdělávání v malých a středních podnicích

V předešlých kapitolách byl popsán systematický proces vzdělávání, který je typický spíše pro větší podniky, v malých a středních podnicích se s takovým procesem, který je systematický a úplný, převážně nesetkáme. Ze strany majitelů malých a středních podniků se objevuje podceňování potřeby vzdělávání svých zaměstnanců, avšak ve vlastním zájmu by měli vzdělávání věnovat patřičnou pozornost.

Koubek (1996) vymezuje tři rozhodující důvody pro vzdělávání pracovníků:

- Znevýhodňování malých podniků na trhu práce – malý podnik nemůže nabízet například sociální výhody či jistotu dlouhodobého zaměstnání, proto je pro něj obtížné najít již odborně kvalifikované pracovníky. Proto musí nově přijaté zaměstnance náležitě zaškolovat, doškolovat a adaptovat.
- Přizpůsobivost a schopnost pružně reagovat na požadavky trhu. Ve světě jsou to především malé podniky, které se pružněji chopí nových příležitostí, které poskytují nové objevy a vynálezy, k tomu však musejí soustavě připravovat i svojí pracovní sílu.
- Vzdělávání v podniku je jeden z nejvýznamnějších nástrojů ke zvyšování produktivity práce, ke zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření jak se stroji, tak materiálem a finančními prostředky, nástroj ke zvyšování spokojenosti zákazníků a k formování dobrých pracovních vztahů v podnikovém kolektivu.

2.5.1 Oblasti rozvoje v malých a středních podnicích

Obecně se vzdělávací a rozvojové oblasti v malých a středních podnicích dělí na dvě klíčové oblasti, a to oblast kvalifikace a rozvoje.

1. Oblast kvalifikace – tzn. přizpůsobování pracovníků požadavkům určitého pracovního místa. Jedná se o:

- **Orientaci** – jedná se o tzv. základní vzdělávací balíček pro nově příchozí pracovníky. Cílem je adaptace na nové pracovní prostředí, pracovní kolektiv, a aby proces adaptace byl co nejrychlejší a co nejefektivnější.
- **Doškolování** – tím se myslí rozšiřování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje.
- **Přeškolování** – tento proces v sobě zahrnuje takové formování pracovních schopností člověka, jenž směřuje k osvojení nových pracovních schopností (Koubek, 1996).

2. Oblast rozvoje

Tato oblast představuje další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, a jejím cílem je získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku (Koubek, 1996).

Takto definovaný rozbor rozvoje by měl zvyšovat konkurenceschopnost pracovníka na trhu práce.

2.5.2 Zásady pro realizaci profesního a osobního rozvoje pracovníku

Pro realizaci profesního a osobního rozvoje platí několik zásad (Stýblo, 2003). Těmito zásadami jsou:

1. Měla by se provést vstupní diagnóza, která povede k určení kvalifikačních potřeb a stupně rozvoje profesních znalostí a dovedností, kterými disponují jednotlivé profesní skupiny zaměstnanců.
2. Zajištění příjemné a vstřícné atmosféry pro všeobecné přijetí programu mezi management i zaměstnance (například je vhodné provést šetření, a to prostřednictvím ankety, nebo rozhovoru se zaměstnanci).
3. Vypracování věcného a časového harmonogramu pro realizaci programu včetně stanovení týmů, které budou připravovat plány kariéry.
4. Zhodnocení prvního kola realizace programu, a případně provést potřebné změny a opravy.

2.5.3 Identifikace a stanovení potřeb profesního a osobního rozvoje zaměstnanců

Při stanovení potřeb profesního a osobního rozvoje zaměstnanců v podniku se postupuje ve dvou krocích, kterými jsou průzkum, neboli analýza základních problémů profesního zdokonalení a stanovení cílů a obsahu jednotlivých forem přípravy a rozvoje zaměstnanců na základě zjištěných potřeb.

V malých a středních podnicích se podle Koubka (1996, str. 132) můžeme při zjišťování potřeby vzdělávání zaměstnanců v podniku opírat o:

- zkušenosti z procesu získávání a výběru pracovníků,
- zkušenosti z procesu zapracování nových pracovníků,
- informace vyplývající z hodnocení pracovníků,
- informace, které můžeme získat z ankety, v níž se přímo pracovníků zeptáme, v čem pocítují potřebu se vzdělávat,
- informace získané z běžného styku s pracovníky,
- informace získané od bezprostředních nadřízených pracovníků o potřebě vzdělávání jejich podřízených aj.

Na základě zjištěných vzdělávacích potřeb se stanoví vhodné formy profesního a osobního rozvoje pracovníků. V podmínkách, které poskytují malé a střední podniky, se rozvoj zaměstnanců odehrává především jako získávání zkušeností a vzdělávání. V praxi se nejčastěji jedná o delegování úkolů, což znamená předávání příslušné pravomoci a odpovědnosti. Dalšími metodami, které lze při procesu vzdělávání a rozvoje v malých a středních podnicích použít, jsou podle Stýbla (2003) tyto:

- koučování,
- rotace práce,
- instruktáž při výkonu práce,
- pracovní porady,
- přednášky.

Systém podnikového vzdělávání je v malých a středních podnicích determinován mnoha okolnostmi. Záleží především na tom, zda vzdělávání v podniku probíhá systematicky, nebo se jedná spíše o nahodilý proces. Další podstatná okolnost je ta, jak je vzdělávání organizováno, a zda existuje nějaký specializovaný útvar, který se vzděláváním zabývá (Stýblo, 2003).

Základní okruhy podnikového vzdělávání, které jsou v malých a středních podnicích, jsou rozloženy následovně:

1. Rozvoj kvalifikace zaměstnanců, a to ve smyslu obecně závazných předpisů – zde patří například povinná školení, která vyplývají z obecně závazných předpisů, dále obecně povinná školení, která plynou z certifikace a zajištění systému jakosti. Patří sem také školení v odborné problematice a zajištění jazykové vybavenosti zaměstnanců.
2. Adaptačně vzdělávací programy – tento okruh podnikového vzdělávání se týká procesu právní a sociální adaptace nově přijímaných zaměstnanců.
3. Vzdělávací a tréninkové programy odborných a manažerských dovedností.
4. Kariérové poradenství.

K vyhodnocování účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců slouží zpětná vazba. Posuzuje se především reakce účastníků na obsah vzdělávací aktivity, a dále se posuzují znalosti a dovednosti, které si účastník osvojil v průběhu vzdělávací akce, a také pozitivní změny, ke kterým v chování a jednání účastníků došlo (Stýblo, 2003).

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NETDEVELO S. R. O.

3.1 Základní informace o společnosti

Vzdělávací proces zaměstnanců bude analyzován ve společnosti Netdevelo s. r. o. Jedná se o mladou, rychle se rozvíjející společnost, sídlící v Ostravě – Vítkovicích. Počtem svých zaměstnanců a velikostí obratu se společnost Netdevelo řadí mezi malé podniky.

Majitelem a ředitelem této společnosti je Petr Svoboda, který ji založil v roce 2007. Netdevelo s. r. o. se zabývá tvorbou profesionálních internetových aplikací. Doménou této společnosti je internetový obchod a prodej. Základním produktem je internetový obchod ShopSys.

ShopSys je e-shopová platforma a jeden z předních e-shopových systémů na trhu. Jeho cílem je přizpůsobit se individuálním požadavkům klientů a vytvořit tak e-shop nebo objednávkový systém na míru.

Společnost má široký okruh spokojených zákazníků, kteří působí nejen na BC2 trzích, ale také na B2B trzích, přičemž je tenhle okruh neustále rozšiřován o nové zákazníky. Mezi významné klienty se řadí například společnosti jako je Kofola, RWE, Nestlé a mnoho dalších.

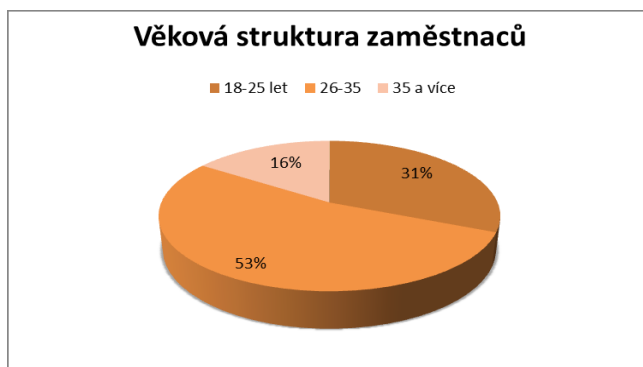
Mezi služby, které společnost Netdevelo nabízí svým zákazníkům, patří:

- profesionální internetové obchody,
- internetové aplikace a objednávkové portály,
- poradenství, e-marketing a související služby,
- SEO analýza, SEO optimalizace, copywriting,
- PPC kampaně jako jsou Sklik, AdWords,
- tvorba grafiky, reklamy a bannerů,
- provoz serverů a webhosting.

3.2 Lidské zdroje

Ve společnosti Netdevelo pracuje 35 pracovníků, navíc pro společnost pracuje i několik externích zaměstnanců. Co se týče pohlaví zaměstnanců, tak ve společnosti pracuje přes 80 % mužů, což je dáno hlavně tím, že se jedná o IT firmu, a profese, které se zde nachází, jsou spíše atraktivnější pro muže než ženy. Z hlediska věkové struktury je zde zaměstnáváno až 80 % zaměstnanců ve věku od 18 do 35 let.

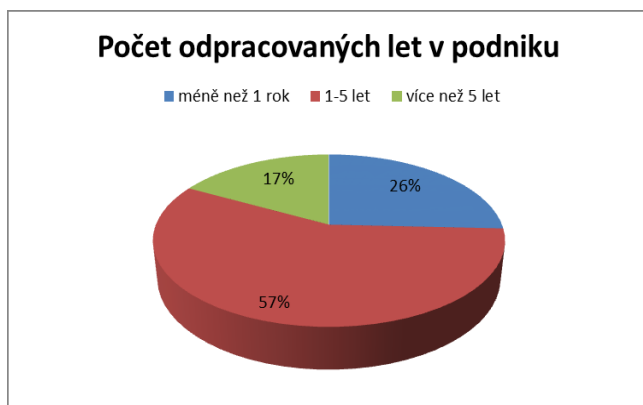
Polovina zaměstnanců, pracujících v této společnosti, dosáhla vysokoškolského vzdělání v oboru IT nebo jemu podobných. Zaměstnanci, kteří vysokoškolského vzdělání zatím nedosáhli, při zaměstnání také studují. Tato aktivita je plně podporována i ze strany zaměstnavatele.



Graf č. 2.1 Věková struktura zaměstnanců analyzované společnosti (vlastní zpracování)



Graf č. 2.2 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v analyzované společnosti (vlastní zpracování)



Graf č. 2.3 Počet odpracovaných let v podniku (vlastní zpracování)

Díky tomu, že společnost Netdevelo patří mezi malé firmy s malým počtem zaměstnanců a lpí na tom, aby byla vytvářena přátelská atmosféra, budí dojem, že společnost tvoří „jednu velkou rodinu“. Společnost umožňuje svým zaměstnancům se účastnit různých kreativních projektů, pravidelně každý měsíc se zaměstnanci společně s ředitelem firmy scházejí u společné snídani, kde probírají a hodnotí události uplynulého měsíce. Na této akci je také vyhlašován zaměstnanec měsíce, tzv. „Netdevelák měsíce“.

3.3 Adaptační proces

Adaptační proces ve společnosti Netdevelo probíhá v několika krocích. Prvním krokem před nástupem nového zaměstnance do práce je vytvoření potřebných přístupů do firemních sítí a serverů. Při příchodu na pracoviště se nového zaměstnance nejprve ujme asistentka společnosti, která s ním vyřídí potřebné formality, kterými jsou podpis pracovní smlouvy a podpis smlouvy o hmotné odpovědnosti. Poté si nového zaměstnance vezme na starost vedoucí příslušného oddělení, na které zaměstnanec nastupuje. Vedoucí oddělení zaměstnance seznámí s jeho novým pracovištěm a s jeho novými kolegy. Vedoucí oddělení dále zajistí novému zaměstnanci příslušná vstupní školení. Konkrétně se jedná o školení v oblasti bezpečnosti zdraví a požární ochrany, které provede certifikovaný školitel. Dalším školením, které musí zaměstnanec absolvovat před nástupem do práce je školení týkající se aplikace ShopSys, které má na starosti také příslušný školitel.

V dalším kroku vedoucí oddělení zaměstnanci objasní úkoly, které bude muset zvládnout v průběhu zkušební doby, a poté zaměstnance svěří garantovi zaškolovacího procesu, který bude novému zaměstnanci mentorem a bude mu pomáhat.

Vedoucí oddělení ovšem zůstává zapojen do procesu zaučování nového zaměstnance, provádí se pravidelná setkání.

V rámci zkušební doby zaměstnanec plní krátkodobé cíle a vyměňuje si zpětnou vazbu jak se svým garantem tak s vedoucím oddělení. Po uplynutí zkušební doby dojde k setkání mezi garantem a vedoucím příslušného oddělení, na kterém se projednává další setrvání zaměstnance ve společnosti.

Pokud zaměstnanec dosahoval během adaptačního procesu požadovaných výsledků a projevoval potřebnou aktivitu, je zaměstnanci navrženo pokračování ve společnosti. Adaptační proces je ukončen stanovením dlouhodobých cílů pro zaměstnance na následující období.

Na jednotlivých odděleních společnosti se může adaptační proces mírně lišit, ale obecně se postupuje ve výše zmíněných krocích.

3.4 Organizační struktura

V čele společnosti stojí její ředitel a jednatel Bc. Petr Svoboda. Dále zde působí provozní ředitel a manažer obchodu. Společnost má několik oddělení, z nichž každé oddělení má svého vedoucího, jenž je zodpovědný za chod celého oddělení. Těmito odděleními jsou:

- oddělení testování a supportu,
- oddělení implementace,
- oddělení designu,
- oddělení správy serveru,
- projektoví konzultanti,
- obchodní oddělení,
- vývoj.

Ve společnosti Netdevelo s. r. o. se nenachází personální oddělení, společnost má pouze externího personalistu. Tento externí personalista má na starosti zejména výběrová řízení, a řešení případných konfliktů v pracovním kolektivu.

Organizační struktura organizace je přílohou číslo jedna této práce.

4. SBĚR DAT, ANALÝZA VÝSLEDKŮ A JEJICH INTERPRETACE

4.1 Metody práce

Tato část bakalářské práce se bude zabývat aplikací poznatků, které byly získány při zpracovávání teoretické části.

Pro účely této práce byly využity metody jak kvantitativní, tak kvalitativní. Jako kvantitativní metoda sběru dat byla vybrána forma dotazníkového šetření.

V rámci kvalitativních metod byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tento typ rozhovoru se nachází na pomezí strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor má předem daný soubor témat a přidružených otázek, přičemž jejich pořadí a formulace může být pozměněna. Další otázky se pak také mohou vytvářet během rozhovoru.

Nestrukturovaný rozhovor byl uskutečněn s vedoucím pracovníkem oddělení vývoje v této společnosti. Jeho odpovědi se staly stěžejním podkladem pro tuto práci, a na základě toho byl popsán proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti Netdevelo.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno se zaměstnanci společnosti, a jeho cílem bylo získat názory a pohled zaměstnanců na současný systém vzdělávání a rozvoje. Data, která byla získána v rámci dotazníkového šetření, byla následně vyhodnocena, a na základě toho byla vypracována SWOT analýza.

Otázky, které jsou obsaženy v dotazníku, jsou koncipovány tak, aby na základě následných odpovědí na ně, bylo možno získat informace o tom, jaké postoje a názory mají sami zaměstnanci společnosti na současný systém vzdělávání a rozvoje.

Otázky jsou nejen uzavřeného charakteru, ale také otevřeného, a to z toho důvodu, aby zaměstnanci měli více prostoru se k dané tématice vyjádřit.

Na základě výše zmíněných metod proběhl sběr dat a následná analýza vzdělávacího systému ve společnosti Netdevelo s. r. o.

4.2 Charakteristika vzdělávacího systému v Netdevelu s. r. o.

Polostrukturovaný rozhovor

Při popisu charakteristiky vzdělávacího systému ve společnosti Netdevelo se vycházelo z informací, které byly získány při polostrukturovaném rozhovoru. Tento rozhovor byl proveden s vedoucím vývoje společnosti Ing. Lukášem Heinzem. Rozhovor se uskutečnil v prostorách společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo vytvořit ze získaných informací nástin jednotlivých fází vzdělávacího cyklu, které byly popsány v teoretické části. Krátká část v této kapitole je také věnována způsobu financování vzdělávání v této společnosti.

Otázky, které zazněly v tomto rozhovoru, byly následující:

1. Na základě čeho firma rozhoduje, že je potřeba rozšířit znalosti, dovednosti skupině pracovníků nebo konkrétnímu pracovníkovi? Používá některou z metod, jakými jsou například testy schopností nebo hodnotící pohovor?
2. Kdo obvykle přichází s iniciativou vzdělávat zaměstnance?
3. Vypracovává firma plán vzdělávání? Jestli ano, jak vypadá a co obsahuje?
4. Jak probíhá plánování vzdělávání? Co vše je před zahájením vzdělávací aktivity stanoveno?
5. Motivuje firma zaměstnance ke vzdělávání? Jestli ano, jaké volí stimulační faktory?
6. Jaké metody vzdělávání se ve firmě používají?
7. Probíhají vzdělávací aktivity ve firmě nebo mimo ni?
8. Jak jsou hodnoceny vzdělávací aktivity po jejich ukončení?
9. Zjišťuje se spokojenost zaměstnanců se školením?
10. Kontroluje se průběžně, a s odstupem času, zda zaměstnanci získané informace uplatňují na pracovišti?
11. Z čeho je financováno vzdělávání ve společnosti?

Identifikace potřeby vzdělávání se

První fázi v procesu vzdělávání zaměstnanců, tedy identifikaci vzdělávacích potřeb, mají ve společnosti Netdevelo na starosti vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Ti prostřednictvím metody hodnotícího pohovoru identifikují současné i budoucí vzdělávací potřeby, také zde zhodnocuje nadřazený pracovníka z hlediska pracovního výkonu, jeho schopností a znalostí, a z hlediska vztahů na pracovišti. Formulář hodnocení pracovního výkonu je přílohou číslo tři této práce. Zaměstnanci společnosti mají možnost v rámci těchto pohovorů se vyjádřit ke svým vzdělávacím potřebám.

Plánování vzdělávání

Plánování je jedna z nejdůležitějších fází celého procesu. Na začátku celého procesu je třeba si stanovit cíle vzdělávání, dále tam také spadá sestavení rozpočtu, a na základě tohoto je pak zapotřebí vypracovat plán vzdělávání. Analyzovaná společnost si v rámci této problematiky nestanovuje žádné specifické cíle, které by přímo souvisely se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců společnosti. Společnost Netdevelo také nesestavuje žádný vzdělávací plán pro konkrétní období, který by v sobě zahrnoval plánování jednotlivých kroků vedoucích k tomu, aby následná realizace vzdělávacích aktivit proběhla co nejefektivněji.

Ze zjištěných údajů vyplývá, že před zahájením vzdělávacího procesu se pouze určí, jaká vzdělávací aktivita se uskuteční, kdo se jí zúčastní, a kdo jí povede.

Jako příklad může být uvedeno školení, které se týká SEO analýzy. Tato analýza slouží jako nástroj, který umožňuje analyzovat zdrojový kód webové stránky, a odhalit tím její případné nedostatky. V rámci plánovací fáze se pouze vybere vhodná vzdělávací agentura, pod jejíž záštitou se toto školení uskuteční. S touto agenturou je následně uzavřena dohoda, ve které se upraví podmínky, týkající se:

- finanční stránky,
- časového rámce, v němž bude školení realizované,
- obsahová náplň školení.

Uzavírání smlouvy s příslušnou vzdělávací agenturou však není podmínkou. Ve většině případů společnost pouze prostřednictvím elektronické komunikace kontaktuje příslušnou vzdělávací agenturu, kde se dohodnou podmínky spolupráce, a věc se považuje za uzavřenou.

Realizace vzdělávání

Firma Netdevelo ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců využívá jak externí tak interní lektory. Externí lektori přicházejí do organizace ze vzdělávací agentury, jenž poskytuje příslušnou vzdělávací aktivitu v daném období.

Interním lektorem může být téměř kterýkoli zaměstnanec organizace, který se dobře orientuje v dané problematice a má s ní bohaté zkušenosti. Jako příklad lze uvést situaci, kdy se zaměstnanec, který působí na pozici programátora, vžije do role lektora, připraví si školení na určité téma, a své znalosti předá svým kolegům.

Z metod vzdělávání se zde používají metody jako instruktáž, přednáška, školení, široce je také využívána metoda e-learning.

Vzdělávání probíhá v prostorách společnosti, zaměstnanci se téměř neúčastní žádných outdoorových aktivit.

Zajímavostí v této společnosti v rámci vzdělávání je akce nazvaná **Netdevelo academy**, což je vlastně neformální setkání zaměstnanců společnosti v prostorách jedné z ostravských restaurací. Zaměstnanci se takto scházejí jednou za měsíc. Na tomto setkání si zaměstnanci formou přednášek a prezentací předávají své znalosti a poznatky, které se týkají oboru, ve kterém pracují, tedy oblast IT, webových stránek, e-shopů. Přednášky se mohou týkat i jiných oblastí, je na samotném zaměstnanci jaké téma si vybere. Tyto akce jsou veřejnosti přístupné.

Hodnocení vzdělávání

S hodnocením vzdělávání ve čtyřech úrovních, jak doporučuje Kirkpatrick (Armstrong, 2010), se v této organizaci skoro nesetkáme.

Hodnocení probíhá v organizaci spíše neformálně než formálně. V rámci hodnotících pohovorů, které probíhají ve společnosti jednou za šest měsíců, vedoucí příslušného oddělení probere se zaměstnanci jejich vzdělávací cíle, zda došlo ve stanoveném období k jejich naplnění. Dále mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k průběhu vzdělávací aktivity, a to prostřednictvím formuláře, kde napíší, které vzdělávací aktivity pro ně byly přínosné, a které naopak nebyly.

V některých případech se můžeme setkat s vyhodnocením vzdělávání v úrovni číslo tři, kde se hodnotí, ta skutečnost, zda si zaměstnanci ze vzdělávací aktivity něco odnesli. Testují se jejich znalosti, které během vzdělávací aktivity nabyli.

Ovšem k tomuhle typu testování dochází opravdu výjimečně, společnost takového způsobu využívá asi v 5 až 10 % uskutečněných vzdělávacích aktivit.

Financování vzdělávání

Pro financování vzdělávání jsou v Netdevelu využívány dva základní zdroje:

1. interní zdroje – mezi ně patří výnosy společnosti,
2. externí zdroje – ty jsou tvořeny dotacemi z EU a státního rozpočtu.

Aktuálním zdrojem financování různých vzdělávacích akcí ve společnosti Netdevelo je dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí. Tato dotace je součástí projektu ***Vzdělávejte se pro růst.*** Tuto dotaci získala společnost v říjnu roku 2013 pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Cílem tohoto projektu je podpora zaměstnanců působících ve vybraných odvětvích, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi, a v současné době realizují svou činnost v odvětvích s předpokladem růstu a s významným podílem na tvorbě HDP.

Pro získání finančních prostředků z toho projektu bylo nutné, aby zaměstnavatel podal žádost příslušnému úřadu práce ČR. Dále pak bylo zapotřebí, aby splnil požadované předpoklady, a to realizace činnosti v jednom z vybraných odvětvích, a nabírání nových pracovníků, které je zapotřebí patřičně vyškolit či rekvalifikovat, popřípadě potřeba zvýšit odborné znalosti či dovednosti stávajících zaměstnanců.

Společnost Netdevelo tedy tyto podmínky splňovala, a následně podala žádost na Úřad práce v Ostravě. Vypracovala plán školení, který obsahoval seznam školení, které v daném období chce realizovat, a uvedla počet lidí, kteří se těchto školení účastní.

4.3 Dotazníkové šetření

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo získat názory od zaměstnanců společnosti Netdevelo na kvalitu, úroveň systému vzdělávání v jejich společnosti, včetně zjištění, jak jsou oni sami ochotni se vzdělávat, popřípadě zda jsou k tomu dostatečně motivováni.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v měsíci březnu, a to prostřednictvím elektronického dotazníku. Forma elektronického dotazování byla zvolena z toho důvodu, že všichni zaměstnanci společnosti při výkonu své práce používají počítač či podobné zařízení, proto bylo zaručeno, že se dotazník dostane ke všem zaměstnancům a vyplnění dotazníku proběhne v krátkém časovém intervalu. Nakonec dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců z celkových 35. Návratnost vyplněných dotazníků je tedy 84%.

Dotazník obsahoval 24 otázek, z toho bylo 17 otázek uzavřených, 3 polouzavřené a 4 otevřené. Uzavřené otázky byly téměř ve všech případech polytomické, tzn., že respondent si mohl vybrat jednu variantu ze čtyř nabízených. Dotazník také obsahoval několik identifikačních otázek.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 23 mužů a 2 ženy. Respondenti byli rozděleni do tří věkových struktur. První skupina byla do 20 let, ve které však žádný respondent neodpověděl, druhá skupina byla tvořena respondenty ve věku od 20 do 35, přičemž tahle skupina byla nejpočetnější, výzkumu se zúčastnilo 22 respondentů. Poslední skupina byla tvořena respondenty ve věku 36 let a více, výzkumu se zúčastnili 3 respondenti.

Z 25 dotázaných respondentů jich 15 pracuje na pozici programátora, ostatní pozice ve firmě mají vždy po jednom nebo dvou zástupcích, konkrétně se jedná o pozice projektový konzultant, správce sítě, tester, analytik, obchodní zástupce, kodér.

Z celkového počtu dotázaných zaměstnanců, pracuje ve společnosti méně než jeden rok 9 respondentů, 13 zaměstnanců uvedlo, že pracuje ve společnosti 1-5 let, a 3 zaměstnanci tam pracují více než 5 let.

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, tak nejvyšší podíl respondentů byl v kategorii vysokoškoláků, tedy celkem 13 respondentů, 11 respondentů pak uvedlo, že mají dokončené středoškolské vzdělání a vyššího odborného vzdělání dosáhl jeden respondent.

Z celkového počtu dotázaných má 13 respondentů velmi kladný vztah k podniku a 12 jich má vztah kladný. Se svou prací jsou velmi spokojeni 4 respondenti, spokojených jich je 20, a jeden respondent uvedl, že je spíše nespokojený.

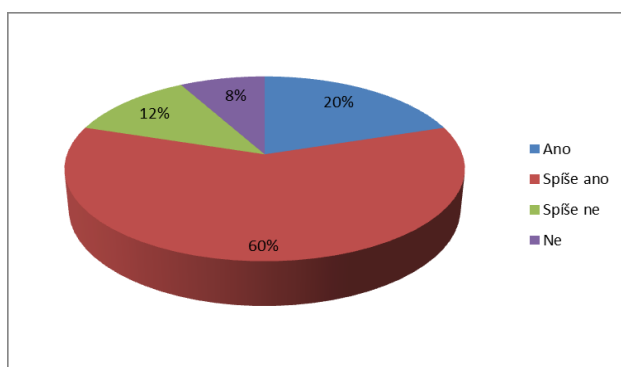
4.3.1 Analýza jednotlivých otázek v dotazníku

Tato část bakalářské práce se zaměří na analýzu otázek a vyhodnocení jednotlivých odpovědí v dotazníku. U vybraných otázek budou odpovědi respondentů vyhodnoceny podle toho, zda respondent dosáhl středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání.

Otázka číslo 1 - Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání (školení, semináře, kurzy apod.) v podniku?

V procentovém vyjádření bylo rozložení odpovědí následující:

- 60 % respondentů se přiklonilo k odpovědi - spíše vyhovuje, z toho bylo 9 respondentů, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání a 6 respondentů, kteří dosáhli středoškolského vzdělání.
 - 20 % respondentů vybralo odpověď – ano vyhovuje, z toho byl jeden respondent středoškolského vzdělání, 4 respondenti vysokoškolského vzdělání
 - 12 % respondentů zvolilo odpověď – spíše ne, a všichni respondenti, dosáhli středoškolského vzdělání.
 - 8 % zvolilo odpověď – ne, a opět všichni respondenti byli z kategorie středoškoláků.



Graf č. 3.1 Vyhovuje současný systém vzdělávání zaměstnancům? (vlastní zpracování)

Z otázky číslo jedna tedy vyplynulo, že podstatná část zaměstnanců společnosti je se systémem vzdělávání spokojená. Spokojeni jsou především zaměstnanci, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, to může být dáno tím, že tito zaměstnanci už nemají potřebu se tolik vzdělávat, oproti těm, kteří dosáhli pouze středoškolského vzdělání, tudíž mají zájem své znalosti dále rozšiřovat.

Ve dvou otevřených otázkách, konkrétně v otázce č. 16 a 17 pak měli respondenti možnost se vyjádřit, co by na systému vzdělávání ve svém podniku konkrétně změnili, a v čem naopak vidí klady v současném systému vzdělávání. Vyplnění těchto dvou otázek nebylo povinné, avšak možnost vyjádřit se, využilo 60 % respondentů.

Většina respondentů se shodla na tom, že vzdělávání v jejich společnosti nemá přesně stanovený systém a neřídí se podle žádného, předem daného řádu.

Uvítali by širší škálu nabídek vzdělávacích aktivit. Například více školení nebo seminářů, které by rozšiřovaly jejich znalosti a dovednosti v tom oboru, ve kterém působí, ale také školení, které by bylo zaměřeno na zlepšení komunikačních dovedností, zvládání stresových situací nebo zlepšení prezentačních schopností.

Respondentům se také nelíbilo to, že nejsou dostatečně a s předstihem informováni o nabízených vzdělávacích aktivitách. Co také hodnotí negativně na současném systému vzdělávání v podniku, je to, že se jím zdá nedostatečný adaptační proces, že není nijak organizován.

Jeden z respondentů se negativně vyjádřil k systému dotací ve svém podniku, nelíbilo se mu konkrétně to, že je to zdlouhavý proces, čeká se na schválení dotací a neřeší se aktuální potřeba zaměstnance se něco naučit, v okamžiku kdy je dotace schválena na danou vzdělávací aktivitu, tak zaměstnanec ji už tolik nepotřebuje, neboť se to mezitím již sám naučil.

Jako klady současného systému vzdělávání v jejich společnosti nejčastěji uváděli to, že školení, přednášky a různé kurzy jsou vždy věcné, cílené a praktické. Na školeních se uvádějí příklady z praxe, skupinky účastníci se daného školení nebo kurzu jsou vždy v malém počtu, dochází tedy k individuálnějšímu přístupu a každý účastník má prostor se vyjádřit. Každý zaměstnanec se díky tomu cítí zapojen.

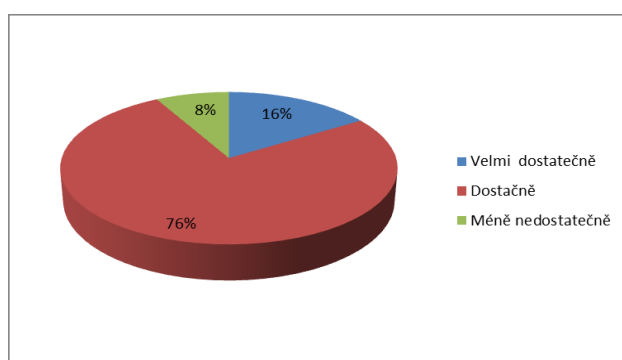
Zaměstnancům se také líbí to, že si sami můžou určit, v čem se chtějí rozvíjet, a že díky různým školením a seminářům, které se uskutečňují v jejich podniku, neustrnou na jednom místě.

Zaměstnanci ocenili také přístup lektorů, kteří po ukončení jedné ze vzdělávacích akcí, jim rozdali své vizitky, a řekli jim, že pokud jim bude něco nejasné a budou se chtít k tématu něco více dozvědět, tak je mají kontaktovat.

Otázka číslo 2 - Do jaké míry se podle Vás podnik zabývá vzděláváním svých zaměstnanců?

Při vyhodnocování této otázky byly odpovědi následující:

- 76 % dotázaných si myslí, že podnik se zabývá vzděláváním svých zaměstnanců dostatečně, konkrétně si to myslí 10 respondentů, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání a 9 respondentů, kteří dosáhli středoškolského vzdělání.
- 16 % respondentů se domnívá, že se podnik zabývá vzděláváním svých zaměstnanců velmi dostatečně, myslí si to 3 respondenti, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání a jeden respondent, který se nachází v kategorii středoškoláků.
- 8 % respondentů se naopak domnívá, že vzděláváním se podnik zabývá spíše méně nedostatečně.



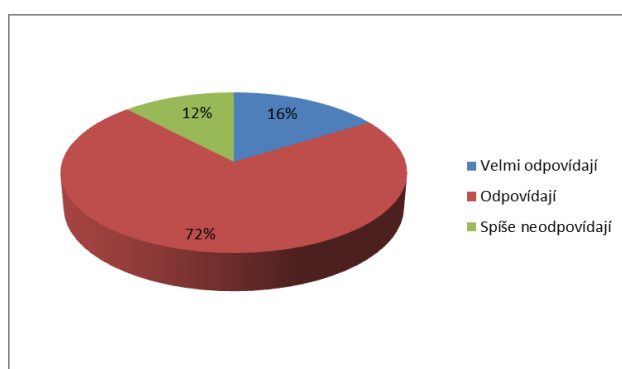
Graf č. 3.2 Jak se podle zaměstnanců podnik zabývá jejich vzděláváním (vlastní zpracování)

Tato otázka opět potvrzuje, že zaměstnanci jsou spokojeni s tím, jak se společnost stará o jejich vzdělávání. Tím, že velmi malé procento zaměstnanců vybralo jako odpověď, že se podnik zabývá vzděláváním svých zaměstnanců velmi dostatečně, tak se zde nabízí prostor k tomu, že je na systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců stále co vylepšovat a zefektivňovat.

Otázka číslo 3 - Do jaké míry si myslíte, že Vaše dosavadní vědomosti a znalosti odpovídají nárokům Vaší práce?

Odpovědi respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, byly následující:

- 72 % si myslí, že jejich dosavadní vědomosti a znalosti odpovídají nárokům jejich práce, konkrétně si to myslí 11 respondentů zařazených v kategorii vysokoškoláků a 6 respondentů zařazených v kategorii středoškoláků.
- Rovných 16 % respondentů si myslí, že jejich dosavadní vědomosti a znalosti velmi odpovídají nárokům jejich práce. Všichni tito respondenti se nacházeli v kategorii středoškoláků.
- 12 % si naopak myslí jejich dosavadní znalosti a vědomosti spíše neodpovídají nárokům jejich práce. Konkrétně se jednalo o 2 respondenty, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání a jednoho respondenta, jenž dosáhl středoškolského vzdělání.



Graf č. 3.3 Jak odpovídají dosavadní znalosti a vědomosti zaměstnanců vůči nárokům jejich práce (vlastní zpracování)

Na tuto otázku tedy odpověděla drtivá většina dotázaných, že jejich vědomosti a znalosti odpovídají nárokům jejich práce. Ovšem přiklonili se spíše k možnosti, že pouze odpovídají, nikoliv, že velmi odpovídají, a jeden respondent dokonce odpověděl, že spíše neodpovídají. Vyplývá z toho tedy, to že zaměstnanci si jsou vědomi, že v jejich současných vědomostech a znalostech jsou mírné nedostatky.

Otázka číslo 4 - Pociťujete sami potřebu se vzdělávat a rozvíjet v oblasti, která je přínosná pro Vaši profesi?

U této otázky se téměř všichni respondenti shodli na to, že tuto potřebu spíše pociťují.

To potvrzuje skutečnost, že zaměstnanci společnosti Netdevelo mají zájem se neustále vzdělávat a rozvíjet.

Otázka číslo 5 - Máte možnost sami vznést požadavek na rozšíření dosavadních znalostí nebo dovedností?

Z této otázky jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost sami vznést požadavek, kladně odpovědělo rovných 100 % respondentů.

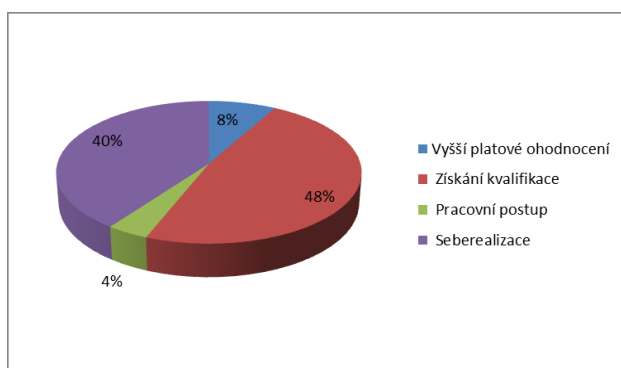
Otázka číslo 7 - Máte možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétních kurzů či školení?

U této otázky se téměř všichni respondenti shodli, že tuto možnost mají. Pouze 3 respondenti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, tuto možnost nemají.

Otázka číslo 8 - Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

Zde se odpovědi respondentů rozcházejí, neboť 60 % respondentů uvedlo, že jsou zaměstnavatelem motivováni k dalšímu vzdělávání, a zbylí respondenti se přiklonili k tomu, že motivováni nejsou. Mezi těmito 40 % uchazečů se nacházeli téměř všichni respondenti, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání.

Devátá otázka se také týkala oblasti motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Respondenti si zde měli vybrat jeden ze stimulačních faktorů při rozhodování o rozšiřování vzdělávání.



Graf č. 3.4 Stimulační faktory zaměstnanců při rozhodování o rozšiřování vzdělávání (vlastní zpracování)

Nejvyšší zastoupení měl stimulační faktor získání kvalifikace, který byl vybrán 48 % uchazečů, z nichž byli téměř všichni z kategorie středoškoláků, zatímco stimulační faktor seberealizace vybralo 40 % respondentů, kteří naopak byli z řad vysokoškoláků.

Třetí nejvyšší zastoupení měl stimulační faktor vyšší platové ohodnocení a to s 8 %, které tvořili respondenti s vysokoškolským vzděláním.

Z této otázky lze usuzovat, že pro zaměstnance je podstatné spíše se dále rozvíjet, vzdělávat a rozšiřovat si dosavadní znalosti, než dosáhnout vyššího platového ohodnocení, postoupit na vyšší pozici nebo získat lepší postavení v pracovním týmu.

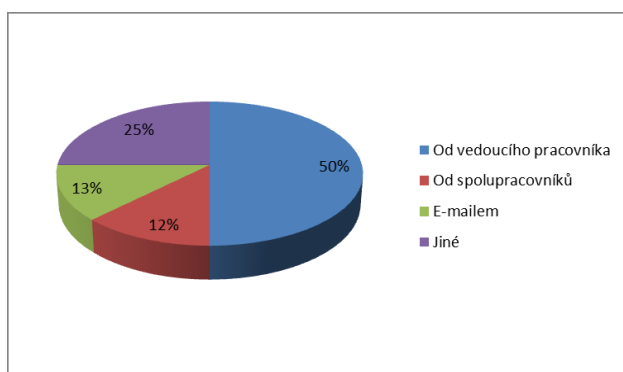
Otázky číslo 10 a 11 měly otevřený charakter, a respondenti v nich měli vypsát vzdělávací aktivity, kterých se účastnili v posledním roce a zda tyto vzdělávací akce pro ně byly přínosné, či naopak byly nepřínosné.

V průměru každý respondent uvedl, že v uplynulém roce absolvoval tři až čtyři vzdělávací aktivity, jednalo se především o různá školení, kurzy a semináře.

Respondenti se shodli na tom, že téměř všechny vzdělávací aktivity, které byly uvedeny, byly pro ně přínosné a z každé vzdělávací aktivity si něco odnesli.

Otázka číslo 12 - Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

Na výběr bylo několik možností, přičemž 50 % respondentů uvedlo, že získávají informace především od vedoucích pracovníků, 13 % uvedlo, že informace získávají od svých spolupracovníků. Respondenti si nemuseli vybrat z nabízených možností, ale mohli sami uvést, odkud informace o vzdělávacích aktivitách získávají. Tuto možnost využilo 25 % respondentů, kteří uváděli především to, že si sami z vlastní iniciativy vyhledávají na internetu možná školení, kurzy apod., a to na konkrétních stránkách vzdělávacích agentur, které působí v místě jejich pracoviště.



Graf č. 3.5 Způsoby jakými jsou zaměstnanci informováni o nabízených vzdělávacích aktivitách. (vlastní zpracování)

Ve třinácté otázce v dotazníku se měli respondenti vyjádřit k metodám vzdělávání, zda se setkávají spíše s metodami on the job, nebo off the job.

S této otázky vyplynulo, že se v podniku využívají spíše metody on the job, neboť se s ní setkala téměř 70 % dotázaných.

Všichni respondenti, kteří uvedli, že se setkávají spíše s metodami off the job, pracují ve firmě více než jeden rok.

Otázka číslo 14 - Máte možnost vyjádřit svou spokojenost popřípadě nespokojenost s průběhem vzdělávací aktivity, po jejím ukončení?

V této otázce se respondenti shodli, že tuto možnost mají.

Jak již bylo uvedeno v nestrukturovaném rozhovoru, hodnocení vzdělávacích aktivit po jejich ukončení probíhá neformální cestou.

4.4 Shrnutí výsledků a SWOT analýza

Z dat, která byla získána prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení vývoje společnosti Netdevelo a dotazníkovým šetřením provedeným se zaměstnanci společnosti vyplývá, že ve společnosti probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale jedná se spíše o nesystematické vzdělávání, které v sobě nezahrnuje jednotlivé fáze, které byly popsány výše v jedné z kapitol teoretické části, konkrétně v kapitole s názvem Cyklus vzdělávání v podniku. Z průzkumu vyplývá to, že jak společnost má zájem své zaměstnance dále vzdělávat a rozvíjet, tak sami zaměstnanci mají zájem své stávající znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat. Na požadavky a nároky zaměstnanců v oblasti vzdělávání je brán zřetel, kterýkoli zaměstnanec se může vyjádřit ke svým vzdělávacím potřebám, a to především v rámci hodnotících pohovorů.

Motivace ke vzdělávání je také dostačující, pro zaměstnance je především rozhodující a podstatný stimul takový, že díky vzdělávání v jejich podniku mají možnost se seberealizovat a získávat další kvalifikaci.

K plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit nedochází. Většinou se vše řeší, až když je konkrétní vzdělávací aktivita aktuální. Společnost spolupracuje se vzdělávacími agenturami, které jim do firmy posílají své lektory. V případě, že společnost nevyužije služeb vzdělávací agentury, může do role lektora postavit jednoho ze svých zaměstnanců.

Nejčastějšími metodami vzdělávání, se kterými se mají možnost zaměstnanci setkat, jsou různá školení, přednášky a semináře. Průběh těchto vzdělávacích aktivit zaměstnanci mají možnost zhodnotit, ale opět je to spíše neformální cestou. Hodnocení vzdělávání z hlediska nákladů v podniku nedochází.

Na základě těchto dat, která byla získána při polostrukturovaném rozhovoru, a v rámci dotazníkového šetření, byla sestavena SWOT analýza v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Netdevelo s. r. o. Tedy analýza silných stránek a slabých stránek, analýza příležitostí a hrozeb.

SWOT analýza

Strenghts 1. Zaměstnanci mají zájem a chuť se dále vzdělávat a rozvíjet 2. Dostatečná motivace zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. 3. Vzdělávací aktivity jsou voleny prakticky a cíleně.	Weaknesses 1. Proces vzdělávání je nesystematický. 2. Neprovádí se dostatečné vy hodnocení vzdělávání. 3. Malá informovanost zaměstnanců o nabízených školeních, kurzech. 5. Společnost si nesestavuje plán v oblasti vzdělávání a rozvoje.
Opportunities 1. Možnost získání dalších dotací.	Threats 1. Zhoršení finanční situace v podniku.

Tabulka č. 3.1 SWOT analýza procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Netdevelo s. r. o.
(vlastní zpracování)

V této vypracované SWOT analýze je nejpodstatnější pro tuto bakalářskou práci ta část, která se týká slabých stránek současného vzdělávacího systému ve společnosti Netdevelo, neboť na základě těchto identifikovaných slabých stránek, budou navržena možná doporučení, vedoucí k zefektivnění tohoto systému. Doporučení se budou týkat zejména oblasti plánování vzdělávání a rozvoje, dále procesu stanovení vzdělávacích potřeb, a také se budou zaměřovat na vyhodnocování vzdělávání v této společnosti. Jedním z návrhu bude také zavedení školení soft skills.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Předchozí kapitola této bakalářské práce se zabývala analýzou získaných informací, které se týkaly vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Netdevelo s. r. o. Na základě výsledků z provedené analýzy budou v této kapitole navrženy možná doporučení, která by proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti vylepšila a zefektivnila.

Zavedení dotazníků k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců

V první řadě by autorka této práce doporučila se více zabývat identifikací potřeby vzdělávat a rozvíjet jednotlivé zaměstnance. Společnost se do jisté míry analýzou vzdělávacích potřeb zabývá, z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci mají možnost v rámci hodnotících pohovorů vznést požadavky, které by se potřeby vzdělávat týkaly. Avšak nejedná se o ucelený systém, může dojít k tomu, že vedoucí kteréhokoliv oddělení, který má na starosti vzdělávání svých podřízených přehlédne některou ze vzdělávacích potřeb svých podřízených.

Společnost by měla zavést krátké dotazníky, kterými by tyto potřeby odhalila. Otázky v tomto dotazníku by mohly být koncipovány následovně:

- Pociťujete potřebu se v nějaké oblasti dále vzdělávat?
- Víte o nějakých dovednostech a znalostech, které v rámci výkonu své funkce potřebujete rozšířit?

Dotazník by společně sestrojili vedoucí oddělení a navržený dotazník by poté poslali asistentkám společnosti, které by je formálně upravily, a prostřednictvím firemní sítě by ho rozeslaly jednotlivým zaměstnancům společnosti. Následné vyhodnocení dotazníkového šetření by měli na starosti taktéž vedoucí pracovníci. Navrhované dotazníkové šetření by probíhalo každých 6 měsíců.

Sestavení vzdělávacího plánu

Po úspěšném identifikování vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců, by společnost sestavila vzdělávací plán.

Dobře sestavený vzdělávací plán by společnosti umožnil se lépe orientovat v procesu podnikového vzdělávání. Společnost Netdevelo by tak měla přehled o tom, k jakým vzdělávacím aktivitám dojde ve stanovém období, a s předstihem o tom informovat také své zaměstnance. Údaje obsažené ve vzdělávacím plánu by také společnosti sloužily jako podklad k následnému vyhodnocování realizovaných vzdělávacích aktivit. A to zda došlo ke splnění cílů, jestli vzdělávací aktivity proběhly ve stanovém termínu a bez komplikací, jestli byl plně vyčerpán stanovený rozpočet na vzdělávací aktivity, nebo zda došlo k jeho překročení.

Vzdělávací plán by se sestavoval pro období šesti měsíců v daném kalendářním roce. Plán by měl obsahovat cíle vzdělávacího procesu, k tomu aby bylo možné provést úspěšné následné vyhodnocení vzdělávacích akcí.

Tento plán by se věnoval zvlášť každé skupině profesí, které ve firmě působí. Tím by se zajistila homogenita účastníků vzdělávací akce. Tedy, aby účastníci pracovali na stejné pozici, a byli přibližně na stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech. Ve vzdělávacím plánu by se dále určila konkrétní témata vzdělávací akce, a v jakém časovém období se tyto akce uskuteční. Plán by také obsahoval údaje týkající se nákladů na vzdělávání. Konkrétně ve společnosti Netdevelo by to byly náklady na odměnu agenturám za zprostředkování vzdělávací aktivity, náklady na jednotlivé lektory, učební pomůcky, občerstvení pro lektory, v případě, že by se jednalo o aktivity mimo podnik, tak by to byly cestovní náklady.

Provádět školení soft skills

V rámci dotazníkového šetření došlo také ke zjištění, že zaměstnanci mají zájem o školení týkající se tzv. *soft skills*. Tato školení by společnost určitě měla zahrnout do nabízených vzdělávacích aktivit. Zejména by se tato školení měla zaměřit na vylepšování komunikačních a prezentačních dovedností. A to z toho důvodu, že společnost ve velké míře využívá své vlastní zaměstnance pro role lektorů. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, tak správný lektor by měl tyto schopnosti, jako je třeba již zmíněná komunikace, dobře ovládat. Zaměstnanec, který takovým školením projde, pak zefektivní proces předávání svých znalostí a dovedností svým spolupracovníkům. Zavedení školení soft skills v podniku by také bylo přínosné v rámci komunikace mezi zákazníkem a zaměstnancem. Všichni zaměstnanci společnosti přicházejí do styku se zákazníky, a to každý den, a výsledek jednání mezi zaměstnancem a zákazníkem, popřípadě také mezi obchodním partnerem často závisí na schopnosti co nejlépe slovně interpretovat vlastní myšlenky a nápady. Zdokonalení zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností je také přínosné pro týmovou práci, ke které v analyzované společnosti dochází.

Zavést proces vyhodnocování vzdělávacích akcí

Dalším slabým místem v systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je vyhodnocování vzdělávání. K tomuto procesu ve společnosti téměř nedochází, doporučila bych se ale na vyhodnocení zaměřovat, neboť se jedná o podstatný krok, který vede k zefektivnění procesu vzdělávání a rozvoje.

Vyhodnocování se pokouší měřit celkové přínos a náklady dané vzdělávací akce. Slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém, slouží také k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávací akce. Společnost Netdevelo by tak díky vyhodnocování měla přehled o tom, co se při realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit nepovedlo, nebo se kterým typem vzdělávacích aktivit jsou zaměstnanci nejspokojenější. V případě, že zaměstnanci projeví nespokojenost s průběhem určitého školení, a to z hlediska přístupu lektora, může společnost zvážit, zda při realizaci dalšího školení nevyužije služeb jiné vzdělávací agentury.

V teoretické části byly zmíněny čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání. Společnosti Netdevelo je doporučeno se zaměřit na dvě úrovně, konkrétně na úroveň jedna, ve které se hodnotí to, jak byl účastník vzdělávací akce spokojený, a na úroveň číslo čtyři, kde se naopak hodnotí návratnost investic, tedy zda se společnosti vyplatila investice do vzdělávací akce, nebo ne.

V úrovni číslo čtyři by společnost měla využít vzorec pro návratnost investic, který je uveden v teoretické části. K tomu, aby tuto úroveň mohla společnost vyhodnocovat, je zapotřebí aby evidovala náklady spojené se vzděláváním, jako jsou náklady na realizaci vzdělávání, přímé náklady na účastníky vzdělávání, náklady na lektory apod. Dále je také zapotřebí, aby společnost sledovala přínosy ze vzdělávání, například jestli došlo ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců po absolvování dané vzdělávací aktivity. Tuto oblast vyhodnocování by měl na starost provozní ředitel společnosti.

V rámci úrovně číslo jedna navrhuji, aby po skončení vzdělávací akce, všichni zúčastnění zaměstnanci obdrželi **dotazník**, případně krátký formulář, který by sestavili vedoucí pracovníci, a dali v něm prostor účastníkům se k dané vzdělávací akci vyjádřit. V dotazníku by určitě bylo vhodné zařadit otázky, které by směřovaly na lektory, zda s jejich přístupem a výukou byli zaměstnanci spokojeni, a také na obsah vzdělávací akce, kde by byl prostor se vyjádřit k tomu, jestli účastníkovi obsah vyhovoval nebo co by případně doplnil.

Vyplněné formuláře by následně vyhodnotili vedoucí jednotlivých oddělení, a výsledky by využili jako podklad při sestavování vzdělávacího plánu na další období

Návrh formuláře, který by se týkal vyhodnocení konkrétní vzdělávací aktivity, například školení, je přílohou číslo 4, této práce.

6. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti Netdevelo s. r. o., a určit slabá místa toho procesu, pro která budou navržena doporučení vedoucí ke zdokonalení a zefektivnění dosavadního vzdělávacího systému v této společnosti.

V teoretické části byly objasněny základní poznatky, týkající se procesu vzdělávání a rozvoje. Následně tyto poznatky byly aplikovány v praktické části této bakalářské práce.

Situace ve zvolené společnosti byla analyzována na základě polostrukturovaného rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků, a na základě dotazníkového šetření provedeného se zaměstnanci společnosti. Výsledky, které byly získány těmito metodami, pak byly následně shrnuty ve SWOT analýze.

Společnost Netdevelo s. r. o., se o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců zabývá v poměrně velké míře. Avšak současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti má svá slabá místa, na která by bylo vhodné se zaměřit. Současný systém vzdělávání a rozvoje probíhá nesystematicky a neformální cestou, jedná se spíše o nahodilý proces. Společnost má své stálé vzdělávací aktivity, kterými jsou především školení a různé přednášky. K využívání jiných forem a metod zde dochází spíše výjimečně nebo téměř vůbec.

Společnost se také nedostatečně věnuje plánování vzdělávacích akcí. Plánování je jako u jiných činností důležitým krokem k tomu, aby následná realizace činností proběhla, co nejlépe a bez zbytečných chyb. Společnosti proto bylo navrženo sestavení vzdělávacího plánu na období šesti měsíců v daném kalendářním roce.

Dalším slabým místem, v současném systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo nedostačující vyhodnocování proběhlých vzdělávacích akcí. Vyhodnocování je velice podstatná část v procesu vzdělávání a rozvoje, neboť nám ukazuje, zda uskutečnění vzdělání bylo pro společnost přínosem. Vyhodnocení podniku ukáže, co se v rámci realizace vzdělávacích aktivit nepovedlo, na které jednotlivé kroky v procesu je třeba se více zaměřit, aby příští realizace vzdělávací akce proběhla úspěšněji a efektivněji. Bylo proto doporučeno, aby se společnost fázi vyhodnocování zabývala, a to ve dvou úrovních. V první úrovni by se zaměstnanci po ukončení vzdělávací aktivity vyjádřili k jejímu průběhu, a to prostřednictvím formuláře. V další úrovni by se vyhodnocování vzdělávání hodnotilo z hlediska návratnosti investic.

Společnost Netdevelo je stabilní společností, která má na trhu již vybudované své jméno a široký okruh spokojených zákazníků. V současné době společnost neustále rozšiřuje také řady svých zaměstnanců a společnost se pomalu rozrůstá. Proto, aby ustála ve velké konkurenci IT firem, které se zabývají tvorbou e-shopů, je jedním z kroků také ten, aby společnost svým zaměstnancům rozšiřovala jejich dosavadní znalosti a dovednosti a přizpůsobovala je stále se měnícím se požadavkům na jejich znalosti, neboť jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, lidé jsou nejcennějším podnikovým zdrojem, a vzdělání a kvalifikování pracovníci mohou sehrát významnou roli pro další vývoj podniku.

ZDROJE

Literatura

- [1.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2.] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3.] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-274-2914-5.
- [4.] BLÁHA, Jiří a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Albatros Media, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5.] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-859-4301-8.
- [7.] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- [8.] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [9.] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616.
- [10.] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [11.] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [12.] VODÁK, Josef a Adéla KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

[13.] WRIGHT, P.M. – NOE, R. A. Management of organizations. Boston [u.a.]: Irwin, 1996. ISBN 9780071156226.

Internetové zdroje a ostatní

[1.] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 4. 2. 2014 [cit. 16. 2. 2014]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006o

[2.] ERBANOVA, Iveta. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Motiv8.cz [online]. 12. 10. 2009 [cit. 16. 02. 2014]. Dostupné z: <http://motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

[3.] KRUMMACKEROVÁ, Pavla. Motivace jako klíčová podmínka pro efektivní vzdělávání. KarieraWeb.cz [online]. 23. 2. 2012 [cit. 16. 2. 2014]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54820840-motivace-jako-klicova-podminka-pro-efektivni-vzdelavani>

[4.] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [online]. 9. 12. 2013 [cit. 16. 2. 2014] Dostupné z https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~

[5.] Netdevelo s. r. o. [online.] [cit 5. 3. 2014] Dostupné z <http://www.netdevelo.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 - Systém formování pracovních schopností člověka

Obrázek 1.2 - Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 - SWOT analýza

Seznam grafů

Graf 2.1 - Věková struktura zaměstnanců

Graf 2.2 - Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Graf 2.3 - Počet odpracovaných let v podniku zaměstnanci

Graf 3.1 - Vyhovuje současný systém vzdělávání zaměstnancům?

Graf 3.2 - Jak se podle zaměstnanců podnik zabývá jejich vzděláváním

Graf 3.3 - Jak odpovídají dosavadní znalosti a vědomosti zaměstnancům vůči nárokům jejich práce

Graf 3.4 – Stimulační faktory zaměstnanců při rozhodování o rozšiřování vzdělávání

Graf 3.5 – Způsoby, jakými jsou zaměstnanci informováni o nabízených vzdělávacích aktivitách

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assessment centre
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
S.R.O.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. února 2014



Barbora Šírká

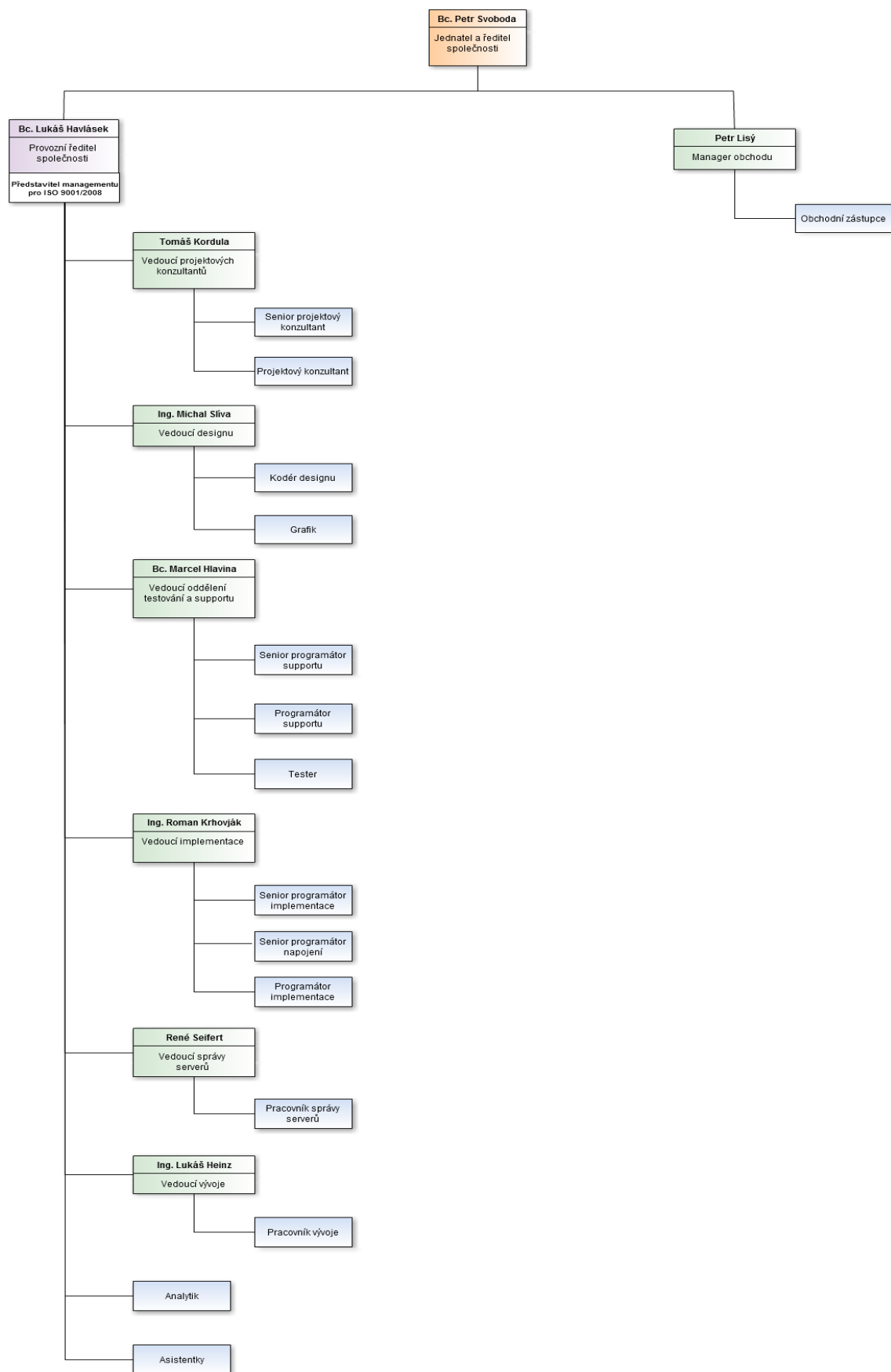
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 – Vzor dotazníku pro zaměstnance

Příloha č. 3 – Formulář hodnocení pracovního výkonu

Příloha č. 4 – Návrh formuláře pro vyhodnocení vzdělávací aktivit



Dotazník

Vážení zaměstnanci Netdevela,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Jeho vyhodnocení bude součástí mé bakalářské práce, kterou zpracovávám na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výsledky tohoto dotazníku mohou také případně sloužit ke zkvalitnění vzdělávacího systému ve Vašem podniku.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám pouhých pár minut. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Barbora Šíroká

1. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání (školení, semináře, kurzy apod.) v podniku?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

2. Do jaké míry se podle Vás podnik zabývá vzděláváním svých zaměstnanců?

- ☐ Velmi dostatečně
- ☐ Dostatečně
- ☐ Méně nedostatečně
- ☐ Nedostatečně

3. Do jaké míry si myslíte, že Vaše dosavadní vědomosti a znalosti odpovídají nárokům Vaší práce?

- ☐ Velmi odpovídají
- ☐ Odpovídají
- ☐ Spíše neodpovídají
- ☐ Neodpovídají

4. Pociťujete sami potřebu se vzdělávat a rozvíjet v oblasti, která je přínosná pro Vaši profesi?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

5. Máte možnost sami vznést požadavek na rozšíření dosavadních znalostí nebo dovedností?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pokud zvolíte odpověď ano, pokračujte prosím na otázku č. 10

6. Pokud tuto možnost nemáme, uvítali byste ji?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Máte možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétních kurzů či školení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jaký je Váš stimulační faktor při rozhodování o rozšiřování vzdělávání?

- ☐ Udržení pracovního místa,
- ☐ Vyšší platové ohodnocení
- ☐ Získání kvalifikace
- ☐ Pracovní postup
- ☐ Seberealizace
- ☐ Zlepšení postavení v týmu
- ☐ Jiné

10. Jaké vzdělávací aktivity jste absolvoval/a v posledním roce?

.....

11. Které vzdělávací aktivity, si myslíte, že pro Vás byly přínosem, a které naopak ne? Prosím vypište:

.....

12. Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích aktivitách?

- ☐ Od vedoucího pracovníka
- ☐ Od spolupracovníků
- ☐ e-mailem
- ☐ Jiným způsobem

13. Při realizaci vzdělávání ve Vašem podniku se setkáváme spíše s:

- ☐ metodami on the job (na pracovišti)
- ☐ metodami off the job (mimo pracoviště)

14. Máte možnost vyjádřit svou spokojenost popřípadě nespokojenost s průběhem vzdělávací aktivity, po jejím ukončení?

Pokud zvolíte možnost ano, pokračujte prosím na otázku č. 16

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Uvítali byste tuto možnost se vyjádřit k průběhu vzdělávací aktivity?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Pokud se domníváte, že systém vzdělávání neodpovídá Vaším představám, co byste na něm změnili?

.....

17. V čem vidíte klady v současném systému vzdělávání?

.....

18. Jaký je Váš vztah k podniku?

- ☐ Velmi kladný
- ☐ Kladný
- ☐ Spíše negativní
- ☐ Negativní

19. Jaká je Vaše spokojenost s prací?

- ☐ jsem velmi spokojený/á
- ☐ Jsem spokojený/á
- ☐ Jsem spíše nespokojený/á
- ☐ Jsem nespokojený/á

20. Prosím u uvedení Vašeho profesního zařazení

- ☐ Programátor
- ☐ Projektový konzultant
- ☐ Administrativní pracovník
- ☐ Tester
- ☐ Jiné

21. Jste

- ☐ muž
- ☐ žena

22. Je Vám

- ☐ do 20 let
- ☐ 20-35 let
- ☐ 36 a více let

23. Jak dlouho pracujete ve společnosti Netdevelo s. r. o.?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ více než 5 let

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Formulář hodnocení pracovního výkonu

III. Rozvoj pracovníka

Školení, kurzy, knihy a jiné rozvojové aktivity, které vyžádal pracovník a odsouhlasil nadřízený. Pracovník vyplňuje po skončení období, hodnotitel na jeho začátku.

Rozvojová aktivita	*Hodnocení pracovníkem – percentil splnění:	*Hodnocení pracovníkem – komentář (podniknuté kroky, přínosy, příklad aplikace výsledků do pracovní činnosti)

Návrh formuláře pro vyhodnocení vzdělávací aktivity



Vyhodnocení vzdělávací akce

NÁZEV ŠKOLENÍ:

JMÉNO A PŘÍJMENÍ ÚČASTNÍKA ŠKOLENÍ:

OBSAH ŠKOLENÍ:

ZHODNOCENÍ ŠKOLENÍ

(1- nejhorší; 3 – nejlepší)

1. PRŮBĚH ŠKOLENÍ	1	2	3
2. PŘÍSTUP LEKTORA	1	2	3
3. KVALITA VYÚKOVÝCH MATERIÁLŮ (jsou-li součástí)	1	2	3
4. PŘÍNOS ŠKOLENÍ	1	2	3

PŘIPOMÍNKY: